



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Propuesta de la Estrategia “Laborando
cooperativamente” para mejorar el liderazgo en
docentes de Educación Básica Regular- Tacna, 2015**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTORA:

Br .Delia Eugenia ESTRADA CÁRDENAS

ASESOR:

Dr. Edgar Hernán TEJADA VAZQUEZ

SECCIÓN:

EDUCACIÓN E IDIOMAS

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

DEDICATORIA

A Dios, por guiar mis pasos, y continuar a pesar de las dificultades que se presenten en el transcurso de la vida.

A mis queridos padres, Sergio y Maximiliana, porque supieron guiarme y formarme con un espíritu de superación para ser mejor.

A mi esposo, por su apoyo.

A mis hijos, Gonzalo y Katherine, quienes son el motivo para alcanzar mis objetivos.

Delia

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi guía espiritual, fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente.

A la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad de realizar mis estudios de postgrado en tan prestigiosa casa de estudios.

A los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme los conocimientos que me ayudaran a desenvolverme en el ámbito educativo y, además gratitud a mi asesor por su apoyo en la realización y culminación de este trabajo.

LA AUTORA

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Calificador, de conformidad con el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis **“Propuesta de la estrategia “Laborando Cooperativamente” para mejorar el liderazgo en docentes de Educación Básica Regular – Tacna 2015”**, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación.

En el presente trabajo se presenta un aporte para mejorar el nivel de liderazgo en los docentes, en las dimensiones: **Efectividad, eficacia, eficiencia e innovación**, con la finalidad de contribuir a la calidad de los profesionales de la educación

Esperando la valoración que corresponda a la presente investigación, me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundara en beneficio de los docentes de Educación Básica Regular.

Tacna, 22 de agosto de 2015.

Br. Delia Eugenia ESTRADA CÁRDENAS

ÍNDICE

	Pág.
Jurado Calificador	II
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Declaración jurada	IV
Presentación	V
Índice	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Realidad Problemática	10
1.2 Trabajos Previos	13
1.3 Teorías Relacionadas al Tema	19
1.4 Formulación del problema	31
1.5 hipótesis	32
1.6 objetivos	32
II. METODOS	33
2.1. Variables:	33
2.2. Operacionalización de Variables:	33
2.3. Diseño	35
2.4. Población, muestra	35
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
2.6. Métodos de análisis de datos	39
2.7. Aspectos éticos	40
III. RESULTADOS	41
IV. DISCUSIÓN	54
V. CONCLUSIONES	62
VI. RECOMENDACIONES	63
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
VIII. ANEXOS	67

RESUMEN

La presente investigación, de naturaleza descriptiva prospectiva, formula la propuesta de la estrategia “Laborando cooperativamente” orientada al mejoramiento del liderazgo en docentes de Educación Básica Regular – Tacna, 2015, con la finalidad de coadyuvar con alternativas funcionales de solución.

Para ello se aplicó una escala valorativa sobre el liderazgo a 30 docentes de una Institución Educativa de Tacna, la misma que fue elaborada con base a 24 ítems y validada por juicio de expertos, también estadísticamente a través de la prueba de Pearson; y, sometida a la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach. La información que se recogió se procesó estadísticamente, utilizando herramientas de la estadística descriptiva; y luego se analizó, interpretó y discutió los resultados a la luz de la teoría de Kouzes y Posner (2012) y en base a la propia experiencia, procurando la mayor objetividad y veracidad posible.

Los resultados obtenidos permiten concluir que existe un nivel medio del liderazgo en los docentes sujetos de estudio, en las dimensiones efectividad (26,7%), eficacia (50%), eficiencia (40%) e innovación (66.7%), propuestas por Castro (2012), lo que significa que el ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas de los docentes es poco favorable para el desarrollo de las actividades pedagógicas, por lo que se sugiere a los directivos la aplicación de la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”, la misma que se ha elaborado teniendo en cuenta los siguientes elementos: cooperación, responsabilidad, comunicación, autorreflexión y las teorías que explican la naturaleza del liderazgo, así como se propone viabilizar mediante talleres; todo para que en las instituciones Educativas promuevan el liderazgo docente, y, por ende, optimicen el proceso de enseñanza – aprendizaje.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo – efectividad- eficacia – eficiencia – innovación – trabajo cooperativo.

ABSTRACT

This research, prospective descriptive nature, making the proposal of strategy "cooperatively Laboring" improving leadership in Basic Education Teachers - Tacna, 2015, in order to assist with functional alternative solutions.

For this purpose a rating scale about leadership was applied to 30 teachers from an educational institution of Tacna, the same that was developed based on 24 items and validated by expert opinion, also statistically through Pearson's test; and subjected to the test of Cronbach's alpha reliability. The information collected was processed statistically, using tools of descriptive statistics; and then it was analyzed, interpreted and discussed the results in light of the theory of Kouzes and Posner (2012) and based on our own experience, ensuring the best possible objectivity and veracity.

The results suggest that there is an average level of leadership in educational subjects of study: effectiveness (26.7%), effective (50%), efficient (40%) and innovation (66.7%), proposed by Castro (2012), which means that the atmosphere generated from the daily experiences of teachers is unfavorable for the development of educational activities, so that teachers suggested the implementation of the proposed strategy "Laboring cooperatively ", the same that has been developed taking into account the following elements: cooperation, responsibility, communication, self-reflection and the theories that explain the nature of leadership and propose viable through workshops; everything so that in educational institutions to promote educational leadership, and optimize the process of teaching - learning.

KEYWORDS

Leadership – effectiveness - efficiency - efficiency - innovation - cooperative work.

I. INTRODUCCIÓN

En esta época de cambio, el liderazgo constituye una herramienta importante en las empresas y organizaciones, debido a la constante competitividad. Tal como lo refiere Maxwell (2004), “Si existe un buen liderazgo, la institución se mantendrá en un alto lugar, de lo contrario la institución se verá afectada en el cumplimiento de sus metas. Por tal razón se hará necesario que la empresa busque un nuevo líder cuando se encuentra en dificultades” Pág. (20).

En el campo de la educación, según Argos y Ezquerro (2004), “para poder llevar a cabo con éxito ese liderazgo en el contexto del aula, la figura del docente, obviamente se convierte en relevante. Ahora bien, la investigación ha demostrado que para hacerse efectivo ese liderazgo pedagógicamente valioso, es importante que los profesores sean responsables de las acciones que despliegan y de las consecuencias que estas tienen con los alumnos y en las dinámicas del aula (pág.13).

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD (2009,2011), ante la implantación de un escenario educativo radicalmente nuevo, empezó a realizar publicaciones para revisar el liderazgo de las escuelas, así como la las políticas de 22 países. La investigación Improving School Leadership (Pomt, Nusche y Moorman, 2008) parte de una afirmación: En mayor parte de los países, el sistema educativo, no responde a las expectativas actuales y a los cambios que se realizan aceleradamente. No se trata de que haya más inversión de dinero, lo que se quiere es que haya las condiciones y el clima escolar de acuerdo al siglo XXI, en la que cada docente mejore su desempeño en la enseñanza aprendizaje de sus estudiantes. Tras analizar la realidad en la que están inmersos, se apuesta por el liderazgo de directores y del profesorado como opción prioritaria para promover una educación de calidad (pág.25).

En educación, como cualquier otro ámbito de convivencia, el líder es necesario (Lorenzo, 2005). Se pide que el líder promueva acciones que

dirija en una misma dirección y que lleve al grupo al desarrollo personal y profesional para que tenga un actuar positivo en la comunidad, ahora lo que está claro, es que el logro que se obtenga, no es únicamente del líder, sino de todo el equipo. La educación requiere de muchos líderes con diferentes capacidades para realizar un trabajo cooperativo, cuyos integrantes del equipo participaran según la potencialidad que tenga, estos líderes deben actuar con responsabilidad, fortaleciendo y cumpliendo los objetivos planteados, en cualquier ámbito que tengan que intervenir (Bernal, Jover, Ruiz, Vera, 2013:11)

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

En una época de globalización y cambios, **a nivel internacional**, Anderson (2010), indica que según estudios y trabajos realizados se proponen diferentes medios para mejorar y hacer eficaz el liderazgo directivo en las instituciones educativas y esto incluye estímulos y aumento de sueldo, la preparación en sus prácticas, formación permanente relacionada a sus prácticas, y concederle la libertad sobre el manejo de la gestión escolar.

Asimismo, Baum y Mannix (2002) indica que “La globalización transforma el panorama competitivo ,hay nueva tecnología, mercado, industria, criterios de éxito y supervivencia “Para que la organización afronte actuales retos competitivos debe encontrar continuamente nuevas formas de mejorar, tener mayor producción y ser cada vez más eficiente aprender de los desaciertos y éxitos dentro y fuera de la institución. De igual forma los lideres deben manejar con estrategia las empresas ellos deben tomar decisiones según las tendencias actuales, su mira debe ser el futuro para formular estrategias viables para ser implementadas alineando la cultura, recursos y la organización de la institución para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional.

Por otra parte, Araiza (2012) sostiene que el liderazgo puede ser un importante factor de cambio en las escuelas .El liderazgo influye en los compromisos y expectativas que los colaboradores tienen del propósito de

la organización, ejerce un papel importante en la práctica de determinadas innovaciones. El compromiso de los docentes en el transcurso de cambio es un factor clave para que haya buenos resultados. Leithwood, Jantzi y Fernández (1993) comprenden que el implicar a los profesores depende de ciertas variables (edad, género, experiencia) y en otros casos es la toma de decisiones o el impacto que pueda ejercer el liderazgo en la institución.

A nivel nacional, las investigaciones sobre liderazgo estaba orientado hacia el liderazgo directivo. Vázquez (2012) indica que la figura del líder docente no está considerado en las investigaciones sobre liderazgo. En otros lugares es señalado como el gestor de un clima adecuado en el aula, lo cual es eficaz para los aprendizajes, a través de su influencia en el rendimiento afectivo de los estudiantes (actitud a la clase)

En muchos colegios, las negativas relaciones interpersonales, falta de colaboración, identificación con la labor pedagógica e institucional, generaron una calidad educativa deficiente, por tal motivo se hizo necesario garantizar un buen líder directivo, con entusiasmo, eficacia y motivador. Así, también se necesitaba el liderazgo docente, que armoniza su desempeño profesional y trabajo en equipo, con la finalidad de que todos estén comprometidos en el logro de las metas.

A nivel regional, Portugal, M. (2014) sostiene que toda comunidad educativa debe trabajar para lograr la innovación educativa regional, dirigiendo los esfuerzos a un trabajo centrado en el logro de los aprendizajes del estudiante, que deben contar con un adecuado soporte emocional y liderazgo.

Por otra parte, el presidente de la Cámara de Comercio de la Región Tacna, Fuster (2014) afirmó su interés en que los jóvenes que egresen de las instituciones, entren a la vida laboral con habilidades y capacidades de buen desempeño, según exigencias del mercado. En este evento se presentó la conferencia “habilidades del liderazgo para la conducción de

procesos de acreditación” con la finalidad de promover las condiciones para la conducción exitosa de los procesos de autoevaluación que han iniciado las instituciones educativas.

Cabe mencionar, en conclusión, que el liderazgo va tomando importancia, porque conlleva a la superación personal y profesional, no solamente de un directivo, sino también de los docentes, alumnos y jóvenes que se inician laboralmente. Asimismo el liderazgo implica el trabajo colaborativo de todos los actores, para elevar la calidad educativa basada en competencias, que es lo que se necesita solucionar en la actualidad.

En los docentes de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, se ha evidenciado que adolecen de cualidades que caracterizan a un líder pedagógico, lo cual merma su capacidad de acción para lograr una educación de calidad y asumir un rol protagónico en la transformación de nuestra sociedad.

Específicamente en las dimensiones de eficiencia los docentes no saben utilizar adecuadamente los recursos que envía el Ministerio de Educación, así como el buen uso del tiempo en el aula, En la dimensión eficacia los docentes no llegan a cumplir con los objetivos y hacer lo apropiado para obtener buenos resultados según los ocho compromisos. En la dimensión efectividad, el resultado no es alentador, porque a pesar que se preparan en su labor pedagógica no logran su objetivo y cumplimiento de su programación. En la dimensión innovación se ha observado que los docentes adolecen querer investigar crear o experimentar nuevos conocimientos de acuerdo a los cambios pedagógicos existentes. Más del 75% de los rasgos vinculados a cada dimensión, hace que haya poca expectativa de liderazgo .

Frente a la problemática descrita, se ha creído conveniente elaborar una propuesta que se compone de 4 elementos: cooperación, responsabilidad, comunicación y autorreflexión y que

consiste en el desarrollo de talleres en equipos colaborativos que estimulan las dimensiones (capacidades) del liderazgo en docentes.

Esta investigación es importante pues se basa en la articulación de la teoría del trabajo colaborativo con la estimulación de las facultades de un líder pedagógico en la actualidad. La importancia radica en la solución de uno de los problemas que afectan a la gestión educativa, vinculada a la falta de un liderazgo educativo. La importancia metodológica, está en la propuesta de un conjunto de estrategias didácticas que se adscriben a las pautas del trabajo colaborativo y cooperativo para consolidar la formación de un líder pedagógico. Finalmente, la importancia social, radica en que la formación de líderes pedagógicos no solo permitirá una mejor gestión educativa, sino la transformación del ámbito social en la cual actué el líder, ya que su carácter transformacional le permite integrar el desarrollo educativo con el desarrollo de la comunidad

1.2. TRABAJOS PREVIOS

Es así que, a través del tiempo se ha ido realizando investigaciones sobre el liderazgo existente en las instituciones educativas. **A nivel internacional**, Chamorro D. (2005), elaboró su tesis denominada *Factores Determinantes del Estilo del Liderazgo del Director/a*, a nombre de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación, para optar el Grado de Doctor, trabajó con una muestra de 70 colegios, constituidos por 49 directores y 21 directoras, así como 413 profesores y 809 profesoras, con la aplicación de cuestionarios, llegando a la conclusión, que si se conoce los factores de los diversos estilos, se podrá contribuir en potenciar los procesos de liderazgo que existe dentro de la escuela. Por lo tanto se permitirá hacer posible la formación en liderazgo a través de un programa, lo cual será dirigido tanto para los directivos como para los profesores, en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia), que estarán sustentados en base a datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente.

Asimismo, Thieme (2005), en su tesis *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria El Caso de Chile*, desarrollada para optar el Grado de Doctor de la Universidad Autónoma de Barcelona, trabajó con una muestra de 172 escuelas, de las cuales 113 son municipales, 40 particulares subvencionados, 19 particulares pagados. Se invitó a participar a 80 escuelas para aplicar encuestas, enviándose un total de 7 encuestas para los profesores y 1 para el director de cada escuela. Los instrumentos utilizados para el estudio, fue una traducción de la versión planteada por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo. Concluye que el sistema educativo de Chile no se siente satisfecho con solo aumentar y mejorar los recursos destinados al sector educación. Esta política de descentralización del sistema educacional, no permitió asegurar la calidad y eficiencia de las instituciones como se esperaba, para lograr la misma, se necesita que los profesores mejoren su formación profesional. Ellos como elementos centrales del sistema educativo requieren de una buena preparación y participación activa, de lo contrario no se tendrán el éxito que se espera.

Por su parte, Montes Rivas (2010), del Gobierno de Estado de Chihuahua "Centro Chihuahuense de Estudio de Posgrado, en su Tesis *El Liderazgo y el Desempeño del Directivo en el Proyecto Educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*, elaborada para obtener el Grado de Maestría en Desarrollo Educativo, Para desarrollar la investigación se tomó en cuenta la organización escolar, los proyecto educativo y el liderazgo del director. La manera de esta investigación se realizó en forma cualitativa, por ser la más apropiada en el desarrollo de esta investigación educativa, ya que interpreta el comportamiento y la subjetividad de los agentes que intervienen en el contexto de estudio. Asimismo, con el método de estudio de caso, se busca comprender mejor como es que cada agente educativo, interpreta y saca conclusiones de su forma de actuar en una situación dada. Así también permite individualizar el objeto de estudio. Para proceder con la investigación, primero se realizó en forma exploratoria, para conocer la actitud que tenían los profesores de la institución, con respecto al liderazgo de la directora de la escuela. La

encuesta estandarizada fue con la escala de medición de LiKert, en este estudio, se tuvo la participación de docentes, padres de familia, directivo y estudiantes.

Por tanto se concluyó que el liderazgo de la directora tiene gran influencia en la gestión del centro educativo, teniendo en cuenta que los actores educativos de la investigación, lo consideran así. Afirman que la directora tiene habilidades para guiar y direccionar a la escuela buscando el camino del éxito, y dada a la experiencia que tiene, todo lo realiza con el ejemplo. También es posible afirmar que el liderazgo que hay en la escuela se debe a la directora, por ser una persona con liderazgo democrático, pues permite que las decisiones sean tomadas en reuniones colegiadas, dando realce a la participación de todos los agentes de la comunidad educativa; También es una persona considerada como líder académico, porque brinda asesoría a sus compañeros en las diferentes ocasiones ,ya sea en talleres o jornadas de trabajo pedagógicos ; Asimismo demuestra ser un líder carismático, ya que se preocupa y busca estrategias para que en su centro laboral se mantenga un ambiente agradable, de confianza y que estimule a desarrollar actividades de trabajo cooperativo que tengan buenos resultados, buscando siempre el beneficio de los estudiantes .

Por otra parte, Hernández (2013), de la Facultad de Administración, de la Universidad Del Rosario-Bogotá, en su tesis denominada *Liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la Perspectiva Etológica*, elaborada para obtener el Grado de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas, concluye que en toda organización el líder debe tener una buena formación académica y personalidad, con una comunicación fluida, con habilidades de escucha activa, teniendo en cuenta las capacidades de cada uno de los miembros del grupo, para fortalecerlas y trabajar organizadamente, además, estar pendiente de los nuevos cambios en cuanto a su formación profesional, renovando la planeación de acuerdo a los cambios actuales y realizar evaluaciones constantes del proceso que busca llevar al éxito a la institución, asimismo no deja de lado el buen

trato con las personas, e invita trabajar en un ambiente laboral positivo con profesionales que buscan innovarse constantemente. Además debe motivar a todo su equipo, estimulando la armonía, cooperación creatividad y producción, donde sientan satisfacción de haber contribuido en alcanzar las metas deseadas, para llegar a una excelente posición y puedan obtener un alto reconocimiento de sus acciones en la institución educativa.

A nivel nacional, Martínez (2007), a nombre de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de la Educación, elaboró su tesis denominada *El liderazgo transformacional de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*, para optar el Grado Académico de Magister en Educación, con mención en Gestión de la Educación, en donde concluye: el directivo asume tener todas las características del liderazgo transformacional, sin embargo los actores educativos, solo reconocen aquellas características que están ligadas a la dirección de la institución, pero que la atención a los profesores es un asunto que le falta fortalecer. El director requiere armonizar el trabajo con los docentes a través de un trato adecuado de escucha activa, horizontalidad y participación.

Asimismo, Medina (2010), a nombre de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la Escuela de Postgrado, elaboró su tesis denominada *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*, para optar el Grado de Magister en Educación, con mención en Gestión de la Educación, utilizó la escala de Likert y de Guttman, teniendo como muestreo 21 colegios, de los cuales fueron encuestados 48 profesores, para fundamentar que aspecto del liderazgo transformacional son observados en los profesores de la institución educativa de gestión cooperativa. Concluyéndose que existe un nivel de jerarquía con ciertas diferencias como es: Dar énfasis al acompañamiento para desarrollar capacidades individuales en los docentes, con percepción alta hacia el colegio de gestión cooperativa. Se promueve la confianza total entre los actores educativos; estableciendo

buena relación social y pedagógica en un ambiente institucional agradable, a todo esto se suma la ética que maneja el líder docente. Además se denota que hay respeto y consideración a la preparación y experiencia que tiene el personal. Asimismo se percibe la libertad para dar conocer sus inquietudes y dudas a través de una crítica reflexiva. Sin embargo el aspecto motivacional al trabajo que realizan los docentes, existe decepción y esto se debe a la falta de reconocimiento a través de resoluciones que deben emitir las autoridades educativas sobre todo el proceso educativo y gestión cooperativa.

Por otra parte, Zárate (2011), a nombre de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos facultad de Educación, en su tesis denominada Liderazgo Directivo en el buen desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia-Lima, elaborada para obtener el Grado Académico de Magister en Educación, con mención en Administración de la Educación Universitaria,, trabajó en 5 instituciones educativas de primaria, que fueron seleccionadas al azar en el distrito de la independencia- Lima, para ello se utilizó el método descriptivo con un enfoque cualitativo no experimental, elaborándose 2 cuestionarios, uno dirigida a directores y docentes y otra para los alumnos, en ambos casos según la escala de Likert. Se concluye que existe una buena relación entre el desempeño profesional que realiza el docente del nivel de primaria y el liderazgo que maneja el directivo, así también que los profesores y estudiantes demuestran estar de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo como es: ser autoritario, democrático y situacional en cumplimiento de las funciones que tiene como directivo de una institución educativa.

Asimismo, Ruiz De la Cruz (2011) elaboró a nombre de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, su tesis denominada Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, para obtener el Grado Académico de Magister en Educación, con mención en Gestión de la Educación, Facultad de

Educación. Desarrolló una investigación básica de nivel correlacional causal. Su muestra fue 175 docentes, entre los niveles de inicial, primaria y secundaria a los cuales se aplicó un cuestionario. Concluye que el estilo del liderazgo influye significativamente en la eficacia en sus dimensiones pedagógica e institucional y que el estilo de liderazgo transformacional tiene una significación importante en la eficacia pedagógica, no siendo así en la eficacia institucional, en cambio el estilo transaccional posee mayor grado de influencia con la eficacia institucional.

A nivel regional, encontramos a Cortez, R.(2006), quien a nombre de la Universidad Privada de Tacna realizó la tesis denominada Influencia del Liderazgo de los Directores y Jerárquicos en la Satisfacción Laboral de los Docentes y Administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva, donde trabajo con una muestra de estudio conformada por 53 docentes,13 administrativos y 07 muestras entre directivos y jerárquicos. La técnica desarrollada para determinar el nivel de liderazgo de los directivos y jerárquicos, y un test de satisfacción laboral aplicado a docentes y administrativos. Concluye que existe bajo nivel de liderazgo en directivos y jerárquicos, bajo nivel de satisfacción laboral entre los docentes y administrativos de las diferentes áreas de trabajo. Lo cual implica un sentimiento de insatisfacción con el desempeño, incomodidad con sus jefes y compañeros, insatisfacción con las condiciones y políticas de autorrealización.

Por otro lado Morales, M. (2012) a nombre de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, en su tesis denominada Incidencia del clima organizacional y el liderazgo del Director en la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa “José Rosa Ara”, elaborada para optar el grado Académico de Magíster en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación, trabajó con una población de estudio de 31 docentes y 106 estudiantes de 4° y 5° de secundaria. La técnica e instrumento para recoger datos fue la encuesta. Concluye que: se demuestra que el clima organizacional y el liderazgo del director se correlacionan

significativamente con la gestión pedagógica de los docentes; En la institución educativa en estudio, el clima organizacional es insuficiente y el liderazgo es permisivo, lo que afecta en una inadecuada gestión pedagógica de los profesores. Por lo que recomienda: implementar talleres de liderazgo, clima organizacional, Gestión curricular y didáctica. Así como también que el director establezca una relación fluida para superar deficiencias, motivando a los docentes a la superación profesional para brindar un buen servicio a los escolares.

1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

El liderazgo, según los antecedentes, ha sido estudiado en diferentes campos educativos de primaria y secundaria ,con diferentes variables como: El desempeño directivo, organizacional, transformacional, eficacia institucional, desempeño docente, clima organizacional, satisfacción laboral. Por otro lado se observa que los estudios sobre liderazgo en su mayoría ha sido desarrollado bajo el tipo de investigación descriptiva y descriptiva correlacional, por lo que hay notoriedad de falta de propuestas para mejorar el nivel de liderazgo de los maestros de la región. En cambio en nuestra investigación daremos a conocer la importancia del liderazgo docente y las estrategias que ayudaran para iniciar el cambio, liderando el trabajo colaborativo e innovador para un buen desempeño profesional e institucional.

Asimismo, encontramos una serie de teorías que explican la naturaleza del liderazgo, como es la **Teoría de los Rasgos** Stogdill y Ghiselli (1974). En esta teoría se indica que las personas, al nacer ya viene con rasgos hereditarios y al identificar determinados rasgos, como la capacidad de adaptación, conciencia social, buenas decisiones, enérgico, cooperativo, con firmeza, persistente, responsable, tolerante, se tiene la buena combinación de estos rasgos se transformara un buen líder. El saber admitir errores, tener buenas relaciones interpersonales, ser amplio de conocimiento y control emocional, son características

primordiales que se tiene que desarrollar como ser y ejecutarlos Mac Call (1983)

Así también encontramos la Teoría del Gran hombre, indica que el líder nace y no se hace, los líderes por lo general provenían de la aristocracia y tenía la oportunidad de conducir, por ello se le consideraba que la buena educación había dado como producto a grandes líderes.

A su vez, en **la Teoría de los Roles**, Mintzberg, H. (1970-80), un líder afectivo, es considerado como tal, cuando sabe conducirse y asume según el rol que le toca según la situación y tiene buen desempeño en su rol de representante, pues es el nexo con el entorno exterior. Su actuación como líder al interior de la organización lo debe desempeñar direccionando a los empleados con buena motivación, coordinación y decisiones positivas en la resolución de conflictos.

Asimismo, Kouzes y Posner (2005), en su teoría Liderazgo aprendido, determinaron que la eficacia de un líder está relacionada con cinco practicas aplicables que involucran diez compromisos y la realización de las practicas permitirá el desarrollo del liderazgo aprendido. Ellos, están convencidos, que si dentro de la institución se realizan trabajos cooperativos, habrá mejor desempeño en la labor diaria, pues sentirán satisfacción en el cumplimiento de la misma, a su vez creerán más en su líder, que aquellos líderes que promueven relaciones competitivas en cumplimiento con la organización. Para los autores las cinco calves del liderazgo son: ser un modelo, visionario compartido, desafiar a realizar procesos, motivador, llegar al corazón. "Para las personas, cuando el líder está dentro de su ser, es liberado, puede realizar cosas que jamás se imagina".

Por otro lado, Merton (1947), en su **Teoría Liderazgo y Comunicación-El Efecto Pigmalión**, establece que los medios de comunicación tienen efectos determinantes en la sociedad, definen muchas veces el comportamiento social. Los objetivos más difíciles podemos alcanzar, cuando tenemos la confianza y la fuerza que los

demás nos dan. Esta es la base del efecto Pigmalión, que según la psicología uno actúa partiendo de expectativas ajenas.

En dicha teoría se enfatiza con el nombre de “Efecto Pigmalión”, El producto de las expectativas y creencias que se tiene de una persona generaran consecuencias en su comportamiento, si siente que no le brindan la confianza y le dan poco valor como persona sus acciones reflejaran resultados negativos, pero si percibe que existe confianza y consideración, su desempeño será favorable.

De acuerdo a la **Teoría del Liderazgo Situacional de Blanchard** (1969) (el más utilizado por los gerentes), En todos los equipos de trabajo se realizan cambios de acuerdo a las circunstancias en que se encuentra los integrantes del grupo. Por lo tanto el estilo de liderazgo eficaz y competente, se adopta según la situación de los que conforman el grupo y su necesidad. El liderazgo situacional tiene como base mantenerse en dos formas de comportamiento, que el líder debe ejercer según el desarrollo que se encuentra el equipo de trabajo. El primero se basa en el comportamiento directivo, lo cual define las funciones y las actividades de los empleados, que realizaran, como y cuando. Supervisa los resultados. El segundo se basa en el comportamiento de apoyo, todo con ello para llevar a cabo el bienestar del equipo, incentiva a la participación a tomar decisiones, brinda apoyo, consistencia y estímulo al grupo.

Por su parte, la **Teoría del Comportamiento** Se puede enseñar a los administradores a ser líderes, ya sea hacia el individuo o al puesto de trabajo Los representantes principales de esta teoría son Lewin, Lippert y White de la universidad de Iowa, ellos señalan los tres estilos básicos del liderazgo : autócrata, laissez-faire y democrata .En el estilo autocrático, el líder sin consultar a nadie toma decisiones, En el estilo democrático hay consultas a los demás miembro, para que entre todos puedan decidir y el líder tomar la decisión correcta .En el estilo laissez-faire el líder deja que los demás tomen decisiones sobre lo que se tiene que hacerse .Lewin descubre que el estilo democrático resulto eficaz, mientras que el estilo

laissez-fire, no contenía entusiasmo ni coordinación, y el estilo autocrático llevo a la revolución. .

Por otro lado, **la Teoría de la Ruta-Meta**, desarrollado por House (1971), indica, el líder es responsable de apoyar a sus colaboradores para alcanzar las metas, siendo guía en el camino garantizando que sus objetivos tengan compatibilidad con los objetivos de la organización. La palabra ruta meta proviene de la idea que los lideres encaminen la ruta para que sus integrantes se dirijan hacia sus metas facilitándoles el camino. El comportamiento del líder es importante sobre todo cuando (1) hace que sus empleados tengan un buen desempeño y se sientan satisfechos ante sus necesidades y (2) les da su apoyo, da enseñanza y los motiva para que desarrollen un buen desempeño laboral. House identifica cuatro comportamientos en el líder. El líder directivo, da a conocer a sus empleados lo que quiere de ellos, planifica el trabajo y tiene las normas específicas para cumplir con las actividades. El líder solidario, da confianza y se interesa por las necesidades de sus empleados. El líder participativo, hace que sus empleados participen en la toma de decisiones aceptando sus sugerencias. El líder orientado a los logros, tiene objetivos desafiantes y busca en sus empleados un alto nivel de desempeño.

Por su parte, en la **Teoría X y Teoría Y** de Mc Gregor (1957) afirma la existencia de dos modelos de personas con determinada actitud frente al trabajo.

Por un lado, la teoría X afirma que son las personas que no quieren asumir responsabilidades y no les gusta trabajar, solo quieren ganar dinero y prefieren que otros les manden. Por otro lado en la teoría Y, están las personas activas con deseos de trabajar, son creativos, independientes y asumen responsabilidades. Dependiendo de la actitud que asuma el líder de los individuos (X o Y) ejercerá el estilo de liderazgo, participativo o autoritario.

Por otro lado, el liderazgo presenta varias definiciones: según Carnota (1985) lo define como “Acciones dirigidas por un grupo de

personas con intereses comunes por el bienestar de una empresa, alentado por una persona, que busca la cooperación para lograr que todo el grupo aprueben en forma voluntaria determinados métodos o fines”; mientras que Koontz (1987) precisa que el liderazgo influye en las personas, que con entusiasmo y esfuerzo participan voluntariamente para lograr los objetivos trazados del grupo.

Chiavenato (1993) afirma que el liderazgo ejercido en alguna situación es la influencia interpersonal, esto se realiza a través de la comunicación a fin de cumplir diversos objetivos, mientras que, Peters (1993) define que el liderazgo es visión, confianza, vigor, entusiasmo, pasión, obsesión, consistencia, poner atención, ser creativo en todos los niveles, tomar decisiones. El liderazgo debe estar en todo momento y lugar de la organización con persistencia y cuidado, con confianza, visión y creencia básica. Más recientemente Marcic (2006) afirma que el comportamiento del liderazgo es abierto, amistoso y sociable el líder crea un clima de equipo y trata a los subordinados como iguales. El comportamiento del líder incluye la planeación, elaboración de programas, la fijación de metas de desempeño y las normas del comportamiento y el énfasis en la observancia de las reglas y relaciones; Asimismo Daft (2007) define el liderazgo como la influencia que existe entre los líderes y seguidores, en la cual ambas partes buscan el cambio y quieren llegar a resultados según los objetivos que pretendan. Los elementos primordiales de la definición son: la responsabilidad, el cambio, la intención, el propósito compartido, el líder y seguidores.

Según Kotter, (1999), ya no se puede dirigir la institución del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX, el liderazgo juega un papel fundamental en el cambio y mejora de la institución educativa.

Por otro lado, Salazar y Tostado (2012) indican que se tiene que romper con los esquemas tradicionales para la reestructuración del sistema educativo, y el cambio indica tener una organización escolar flexible y dinámica con un director evolucionado hacia un liderazgo compartido. En tal sentido la participación de los docentes es importante, pues

constituyen el cambio y la innovación de la institución educativa. Los profesores deben actualizar sus conocimientos y habilidades, para lo cual, el directivo y los profesores deben de trabajar en forma conjunta, tener reuniones de trabajo donde ambos deben dar y recibir ayuda, dialogar y consensuar sobre los cambios que se quiere, además, el objetivo entre ambos debe ser claro: buscar la mejora del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, aprender colaborando entre sí, apoyarse con la sinceridad del caso, asumiendo responsabilidades en la construcción y difusión de conocimientos dentro y fuera del aula. Finalmente impulsar la participación de todos los actores de la comunidad educativa.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo, según Castro (2012), actualmente el carisma y la simpatía no es suficiente para ser líder de un equipo de trabajo, el liderazgo es una identidad integral de las personas y que cada una de ellas contribuye en cierto modo a la dirección de del mismo con sus cualidades habilidades y organización.

El pensamiento sistémico, nos habla de distintas dimensiones en la que los lideres trabajan y dan equilibrio a su trabajo, dirigiendo a todo su equipo hacia cada una de las metas trazadas En concordancia con las condicionantes de la dinámica social actual, los líderes se sitúan según el momento o las situación en alguna de las cuatro dimensiones del liderazgo con igual importancia en el panorama general, adecuamos las dimensiones a la escuela: dimensión efectividad, dimensión eficacia, dimensión eficiencia, y dimensión de innovación

La **dimensión efectividad**, consiste en que el docente da el valor y sentidos de lo que se realiza en la escuela. Es quien se encarga de establecer y dar a conocer los principios, valores y creencia en la escuela. Proyecta confianza en sí mismo, y da seguridad en su institución educativa, permitiendo que su equipo de trabajo confié del mismo modo tanto en su liderazgo como en la escuela Es una persona ética y goza de respeto de sus colegas, de todo el personal administrativo

y jerárquico, es considerado capaz y activo. Es el hacedor de hábitos de trabajo donde los empleados sientan satisfacción de ayudar.

Los indicadores de la dimensión efectividad son: establecimiento, difusión, principios, proyección, confianza, ética, capacidad. El **establecimiento** consiste en que el docente fija las actividades curriculares que planteará en el proceso aprendizaje, las adecua a su realidad y hace que empiece a funcionar sin demora con propósito de continuidad. La **difusión** se refiere que las disposiciones educativas, acuerdos pedagógicos, deben ser dadas a conocer a toda la comunidad educativa para que no haya tergiversación de informes. Los **principios** son reglas ya establecidas en los documentos de gestión con el propósito de la buena marcha institucional, del cual el profesor debe tener conocimiento y cumplirlas ya que le permitirán la buena administración social y laboral. La **proyección** está referida a la forma de ser de la persona en la cual irradia bienestar al tener siempre un plan de trabajo, con el modo y los medios necesarios. La **Confianza** es la franqueza y sinceridad de la persona o grupo de personas que actúan correctamente en una situación determinada, cualidad que el docente debe dar a sus estudiantes en el proceso enseñanza aprendizaje. La **ética** se entiende como el estudio de las normas de conducta, el deber, la virtud, la felicidad y la honradez, hace que el docente brinde educación a todos por igual, con el mayor nivel de calidad posible, estar informado de los cambios pedagógicos, evitando la improvisación, siendo puntual en el cumplimiento de su deber y la buena relación entre los colegas. La **capacidad** se refiere a las condiciones intelectuales necesarias para el cumplimiento de una función o desempeño. Contribuye en ayudar y concurrir con otros al logro de un cierto fin.

La dimensión eficacia consiste en que el docente mantiene la disposición, el ánimo y el vigor para enfrentar las dificultades diarias. Tiene una clara visión de las necesidades de sus estudiantes y orienta sus esfuerzos en la satisfacción de los mismos. Conoce también necesidades de su institución, mantiene relaciones saludables, una

comunicación abierta y franca con sus colegas y padres de familia .Planifica, articula y adecua las programaciones curriculares para presentarlo y aplicarlo

Los indicadores de la dimensión eficacia son: disposición, vigor, ánimo, visión, orientación, conocimiento, organización. La **disposición** consiste en tener habilidad, capacidad para realizar el trabajo didáctico sin dejar de atender las necesidades de su institución educativa. El **vigor** se refiere a la fuerza que pone para concretar las actividades que desarrolla la escuela durante el año escolar. El **ánimo** es la voluntad que se tiene para empezar o enfrentar los retos al cambio, a las nuevas propuestas pedagógicas que se presentan. La **visión** se refiere a la decisión estratégica de crecimiento, que indica hacia donde se dirige la institución a largo plazo, es el deseo de mejoramiento que todo profesional quiere para que su colegio sea reconocido como el mejor. La **orientación** consiste en informar sobre aspectos educativos de mejora, que encamina y guía a los estudiantes a ser exitosos en la vida. El **conocimiento** consiste en tener noción del quehacer educativo y su actuar inmediato, así como el manejo de documentos de gestión sin necesidad de estar diciendo lo que debe de ejecutar. La **organización** consiste en preparar la documentación curricular, cuidando que el contenido este acorde a la necesidad del plantel y del estudiante para ser aplicado sin inconvenientes.

La dimensión eficiencia, consiste en que el docente consigue que se realice las tareas de forma correcta y el tiempo previsto, respetando las precisiones de calidad, cantidad, tiempo y costo. Determina las normas y mecanismos de trabajo ordenado, y velando para que cada proyecto continúe funcionando, utilizando convenientemente los recursos disponibles. Previene fallas, problemas errores que puedan presentarse asignando soluciones y medios oportunos para las correcciones respectivas. Como facilitador está atento a las necesidades de sus estudiantes para cumplir las actividades según el sistema de control e indicadores.

Los indicadores de la dimensión eficiencia son: logro, calidad, tiempo, procedimiento, previsión, solución, cumplimiento. El **logro** está referido al resultado satisfactorio después de armonizar el trabajo educativo sin contratiempos. La **calidad** son los efectos positivos que tienen valor para la sociedad con respecto al proceso de formación que lleva a cabo las personas en sus culturas, según (Graells, 2002), en educación, la calidad, es asegurar la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes en los estudiante y prepararles para la vida. Sin embargo, la calidad es la satisfacción del esfuerzo arduo que debe realizar el profesor en su tarea diaria. El **tiempo** está referido a la utilización de este recurso durante el procesos pedagógico de enseñanza aprendizaje, siendo provechoso, evitando pérdida de labores educativas y realizando una buena gestión del tiempo escolar. El **procedimiento** consiste en las acciones o seguimiento de una serie de pasos definidos que van a permitir o facilitar la realización del trabajo educativo de la manera más correcta y exitosa posible. La **previsión** consiste en preparar con anticipación los recursos necesarios para evitar los efectos negativos de una acción o presentación inesperada a la planificación educativa del colegio: La **solución** significa estar preparado para resolver alguna duda o dificultad de los estudiantes, brindándole la asesoría correcta sin críticas ni observaciones negativas, así como a sus demás colegas. El **cumplimiento** consiste en la ejecución de un deber, ya sea un acuerdo o disposición. El desempeño del docente en su labor educativa, lo debe hacer con responsabilidad, efectuando el proceso pedagógico que requiere una sesión, en el tiempo escolar determinado.

La dimensión innovación Es impulsar a la investigación para experimentar nuevas tecnologías, estimulando a la creatividad, esto conlleva a saber utilizar el conocimiento, habilidades y la práctica, motivando al crecimiento profesional, personal y organizacional de sí mismo y del equipo. .

Los indicadores de la dimensión innovación son: conocimiento, experiencia, sabiduría, fomento, creatividad, investigación,

experimentación. El **conocimiento** consiste en la información adquirida a través de la experiencia o la educación, que permitirá al profesor adecuar los contenidos con las necesidades e intereses de los estudiantes, quienes tendrán la oportunidad de adquirir aprendizajes significativos. Así también brindará la orientación adecuada al equipo de docentes, mostrando seguridad en los datos que posee. La **experiencia** es la habilidad o vivencia adquirida de un evento práctico u observado que sucede en la vida personal, social, laboral del ser humano. El docente con mucha práctica educativa, habilidades y conocimientos, estimulará en el estudiante un pensamiento crítico y reflexivo que busca descubrir nuevos conocimientos en un ambiente de confianza que le permitan imaginar, ensayar y explorar. En sus colaboradores será una gran fortaleza para intercambiar apreciaciones significativas que le ayudaran en su vida profesional. La **sabiduría** se refiere a la habilidad que se desarrolla con la aplicación de la inteligencia para reflexionar, sacando conclusiones que nos dan discernimiento de la verdad, lo bueno y lo malo. El profesor en su sabiduría debe saber actuar con buen juicio en la toma de decisiones. El **fomento** Es fomentar normas de comportamiento y actitud positiva en la forma de pensar sentir y actuar correctamente, estos valores que tenemos que impulsar son el respeto, amabilidad, bondad ,perseverancia, generosidad, tolerancia, comprensión, piedad, humildad, paciencia, solidaridad, lealtad, amor a la naturaleza . La **creatividad** se refiere a nuevas ideas, conceptos, procedimientos para llevar a cabo en forma distinta a lo tradicional, con la finalidad de dar satisfacción a un propósito determinado dando cumplimiento a deseos del grupo o personales de manera veloz, económica y sencilla. Durante el proceso educativo se favorece potencialidades y se consigue el buen uso de recursos individuales o grupales en el proceso de aprendizaje. La **investigación** es obtener nuevos conocimientos y su aplicación para solucionar problemas o desarrollar actividades intelectuales o experimentales de carácter sistemático para aumentar la información sobre un asunto determinado que el profesor desee trabajar. La **experimentación** consiste en realizar acciones destinadas a descubrir o comprobar ciertos fenómenos. Permite

conocer cuánto saben nuestros estudiantes sobre la tecnología y los procesos.

Por otro lado, para concretizar todas las dimensiones de liderazgo, el presente estudio propone la estrategia “Laborando cooperativamente; ya que en todos los grupos cooperativos hay interdependencia positiva entre los colaboradores que lo conforman, pues cada uno se preocupa y se responsabiliza no solo de su trabajo, sino también del trabajo de los demás. En este sentido Ovejero (1999) indica que para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y el proceso de enseñanza de los profesores, es instaurar en las escuelas el trabajo cooperativo.

Asimismo Acosta y Junquera (2009) indican que el trabajo cooperativo es un **enfoque social**, que aporta a la humanidad beneficios económicos, sociales y humanos, contribuyendo a la formación de nuevos ciudadanos que favorecen la consolidación de valores como la solidaridad, responsabilidad, amistad, respeto a los demás; Desarrollar la capacidad de socialización y habilidades sociales; Contribuir a la estimulación de las potencialidades de cada miembro.

Por otra parte **la Teoría Humanista** Dutti (2011) indica que esta corriente es de suma importancia para la participación de la institución educativa en busca de la transformación de la forma de enseñar bajo nuevos paradigmas y modelos que están basados en estrategias del trabajo cooperativo como base de aprendizaje.

Por su parte Villardon (2015) indica los fundamentos teóricos en que se basa un aprendizaje cooperativo: La Teoría de la Interdependencia Social que supone los esfuerzos cooperativos basados en la motivación interna producto de factores interpersonales que se relacionan con el trabajo en equipo y las aspiraciones que tienen en común para lograr los objetivos. La Teoría del Desarrollo Cognitivo, está centrada en el conflicto socio cognitivo que hace que el individuo reorganice sus esquemas. La Teoría del Aprendizaje, supone que el trabajo cooperativo surge de la

motivación por obtener recompensa en el equipo (Johnson et al.,) (Pag.85)

Por ello, para la configuración de la estrategia “Laborando cooperativamente” es necesario abordar teóricamente las siguientes categorías: cooperación, responsabilidad, comunicación y autorreflexión las mismas que se constituyen en elementos e insumos transversales de la propuesta que encierra el presente estudio. Acosta y Junquera (2009) en su artículo, es defensor del trabajo cooperativo para un aprendizaje comunicativo democrático; que si bien se aplica en estudiantes se adecua en docentes para su fortalecimiento como líder pedagógico.

La cooperación, según Parker (2007), se refiere a la conformación de equipos cooperativos que comparten metas comunes, antepuesto a beneficios de índole personal. Conexo a este aspecto y en gran medida complementario a él, está la conformación de equipos colaborativos, lo que potencia la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. La cooperación proporciona el apoyo y el ánimo en el proceso para completar una tarea. Trabajar solo o competir con otros negativamente, quita la motivación de las personas al hacer un trabajo. Cuando se forma parte de un grupo, la responsabilidad de los miembros del equipo mantiene los niveles de energía para realizar un trabajo de calidad. Asimismo Caldeiro y Vizcarra (2015) manifiestan que el trabajo cooperativo es como una asociación entre personas que buscan de ayuda mutua para realizar actividades conjuntas en la que aprenden unos de otros.

La responsabilidad se refiere al compromiso adoptado por los integrantes del grupo y alcanzar los objetivos, además del compromiso de una actuación ética. La responsabilidad estimula el proceso de sinergia. Sinergia es el trabajo en equipo es el esfuerzo común y responsable del grupo para aumentar más logros que trabajando solo. Las personas, en conjunto pueden tener un rendimiento efectivo aprendiendo unos de otros y tomando decisiones positivas para llegar a la meta. si están comprometidas responsablemente. Wester (2008).

La comunicación está referido a la gestión de una información pertinente y oportuna, basada en la empatía y asertividad, así como de una gama de canales de comunicación. Cuando los miembros de grupo comparten información, todos están al tanto sobre el trabajo y las actividades que cada uno realiza para llegar al objetivo. El trabajo cooperativo facilita la comunicación mediante el fomento de un ambiente de apoyo mutuo, en la que cada miembro del grupo se siente apoyado. La comunicación entre todos hace que los sentimientos de solidaridad aumenten, ya que todos empiezan a desarrollar y aportar ideas similares con respecto a la meta donde se dirige el equipo.

La autorreflexión se refiere a un proceso de valoración crítica de la actuación en el equipo, mediante procesos de autoevaluación y evaluación. Es importante evaluar los avances de las tareas ya distribuidas, así como las relaciones que se tiene al interior del grupo y los logros que se va adquiriendo, todo ello para mejorar el trabajo realizado, no con la finalidad de criticar a las personas. Que el grupo este organizado no quiere decir que no tenga dificultades, pues estas siempre surgen, pero todos los miembros del equipo deben mantenerse unidos para dar soluciones. La autoevaluación permitirá consolidar el proceso de crecimiento del equipo.

1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

De todo lo antepuesto y de acuerdo a la problemática existente se hace necesario formularnos la siguiente interrogante **¿Cómo mejorar el nivel de liderazgo de los docentes de Educación Básica Regular de Tacna, con la estrategia “Laborando cooperativamente”?**

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general:

El nivel de liderazgo de los docentes de Educación Básica Regular de Tacna, y la propuesta “laborando cooperativamente” es significativo.

1.5.2 Hipótesis específicas:

H 1 El nivel de liderazgo de los docentes de Educación Básica Regular de Tacna, está relacionada significativamente con la propuesta “Laborando cooperativamente”.

H 0 El nivel de liderazgo de los docentes, Educación Básica Regular de Tacna, no está relacionada significativamente con la propuesta “Laborando cooperativamente”

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general:

Determinar la mejora del nivel de liderazgo en docentes de Educación Básica Regular de Tacna, aplicando la propuesta de la estrategia “Laborando cooperativamente”

1.7.2 Objetivos específicos:

- a) Determinar el nivel del liderazgo en sus dimensiones efectividad, eficacia, eficiencia e innovación en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.
- b) Establecer los elementos de la estrategia “Laborando cooperativamente” orientada al mejoramiento del liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

- c) Establecer la relación del nivel de liderazgo de los docentes de Educación Básica Regular de Tacna, y la propuesta de la estrategia “Laborando cooperativamente”

II METODOS

2.1. Variables:

2.1.1. Variable independiente: Estrategia “Laborando cooperativamente”.

2.1.2. Variable dependiente: Liderazgo.

Es pertinente precisar que las variables de la presente investigación, de naturaleza prospectiva, son simultáneamente de carácter potencial y esencial. **Potencial**, porque el estímulo constituye una variable independiente aplicable por toda la entidad interesada; a su vez el liderazgo es una variable potencialmente dependiente, por los efectos posibles que podría generar el estímulo. **Esencial**, porque, en nuestra investigación, la estrategia constituye una respuesta al diagnóstico realizado sobre el liderazgo.

2.2. Operacionalización de variables:

2.2.1. De la variable independiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Elementos	Indicadores	Escala de medición
Variable Independiente: ESTRATEGIA “Laborando	Es una concepción teórica basada en la teoría del aprendizaje colaborativo, orientado a formar líderes educativos que gestionen los recursos	Es un conjunto de actividades estratégicas basadas en procedimientos del aprendizaje colaborativo, orientadas a estimular los procesos de cooperación, responsabilidad,	Cooperación	Colaboración Solidaridad Sacrificio	Lista de cotejo NO SÍ
			Responsabilidad	Compromiso Cumplimiento Ética	

	institucionales así como el aprendizaje de los estudiantes, con altos niveles de calidad. (Court&Bangels, 2007)	comunicación y autorreflexión, que sistémicamente caracterizan a un líder pedagógico. (Gadamer, 2011)	Comunicación	Asertividad Empatía Pertinencia	
			Autorreflexión	Autoevaluación Coevaluación Juicio de valor	

2.2.2. De la variable dependiente

Variab le	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable Dependiente: LIDERAZGO	El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Anderson, 2009)	Manifestación de capacidades de eficiencia e innovación para lograr propósitos de carácter institucional. (Porter, 2011)	EFFECTIVIDAD	- Establecimiento. - Difusión - Principios. - Proyección. - Confianza. - Ética. - Capacidad.	Escala tipo Likert: Alto Medio Bajo
			EFICACIA	- Disposición. - Vigor. - Animo. - Visión. - Orientación. - Conocimiento. - Organización.	
			EFICIENCIA	- Logro. - Calidad. - Tiempo. - Procedimiento. - Previsión. - Solución. - Cumplimiento.	
			INNOVACIÓN	- Conocimiento. - Experiencia. - Sabiduría. - Fomento. - Creatividad. - Investigación. - Experimentación.	

2.3 Diseño

Es un estudio no experimental. En concordancia con la naturaleza y los objetivos en la presente investigación, se aplicó el diseño descriptivo - prospectivo, el cual, según Cook y Campbell (1979) y Campbell y Stanley (1963) – citados por León, O. G. y Montero, I. (2003), consiste en la aplicación de un instrumento de diagnóstico a un grupo de sujetos, y, frente a los resultados, se configura una alternativa de solución, tales como una Programa, Plan, Sistema, etc.

Su modelo es el siguiente:

$$O \longrightarrow X$$

Donde:

O=Observación del nivel del liderazgo, antes del diseño e implementación de la Estrategia “Laborando cooperativamente”, en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

X = Diseño e implementación de la Estrategia “Laborando cooperativamente”, orientado al mejoramiento del liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

2.4 Población, muestra

2.4.1 Población

La población en la presente investigación estuvo constituida por 96 docentes de Instituciones de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, 2015, tal como se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Distribución de la población de docentes de Instituciones de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, 2015.

Nivel	Sexo		TOTAL
	M	F	
Secundaria	30	21	51
Primaria	24	18	42
Inicial	03	00	03
Total	57	39	96

Fuente: Cuadros de Asignación de Personal de Instituciones de Educación Básica Regular del distrito de Tacna 2015.

Tamaño de muestra

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z= Para un nivel de confianza de 95%

p= Probabilidad de ocurrencia del evento

q= Probabilidad de no ocurrencia = (1-p)

N= Tamaño de la población

e= margen de error

Procedimiento:

$$p=0.50$$

$$q= 0.5$$

$$e= 0.15$$

Z= 1.96 (que corresponde al 95% de confianza)

$$N= 96$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(96)}{(0.15)^2(96-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 30$$

$$n= 30$$

A partir del tamaño de la muestra calculamos el valor $n/N = 0.31$ y calculamos las muestras para los estratos correspondientes

Cuadro N°1 Distribución de la muestra de estudio por nivel de estudios de docentes de las Instituciones de Educación Básica Regular, 2015.

Nivel	sexo	N	n	Total
Secundaria	Masculino	30	9	16
Secundaria	Femenino	21	7	
Primaria	Masculino	24	7	13
Primaria	Femenino	18	6	
Inicial	Masculino	3	1	1
Inicial	Femenino	0	0	
Total		96	30	

Fuente: Cuadros de Asignación de Personal de Instituciones de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, 2015.

2.4.2 Muestra.

La muestra en esta investigación estuvo constituida por 30 docentes de Instituciones de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, 2015, tal como se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Distribución del personal docente de la muestra de Instituciones de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, 2015

Nivel	Sexo		TOTAL
	M	F	
Secundaria	5	06	11
Primaria	04	12	16
Inicial	00	03	03
Total	09	21	30

Fuente: Cuadro 1.

2.4.3 Muestreo

Se recurrió al muestreo por conveniencia; para ello se invitó a formar parte de la investigación a todo el personal, sin embargo, finalmente, solamente 30 docentes, evidenciaron una participación sostenida en el desarrollo del estudio.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variables	Técnicas	Instrumentos
Independiente: Estrategia “Laborando cooperativamente”	Observación directa	Lista de cotejo
Dependiente: Liderazgo	Observación indirecta	Escala Valorativa

Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validación de los instrumentos se realizó mediante la función estadística de Pearson, tal como se presenta en el Anexo 5. La confiabilidad se verificó a través de la prueba alfa de Cronbach (Anexo 6).

2.6 Métodos de análisis de datos

De acuerdo con Sampieri (2010), para el análisis de los datos del presente estudio se siguió los siguientes procedimientos: Primero se realizó un proceso de análisis en base a la Estadística Descriptiva para cada variable, teniendo en cuenta el programa computacional SPSS; segundo, luego se procedió a evaluar la confiabilidad de la escala valorativa a través de la prueba alpha de Cronbach. De acuerdo a lo explicado se emplearon medidas de tendencia central, tales como:

- a) **Media aritmética:** $\overline{(X)}$ Permitió obtener los puntajes durante el diagnóstico.

$$\overline{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Donde:

\sum = Sumatoria

\overline{X} = Media Aritmética

x_i = Puntajes

n = N° de sujetos muestra

- b) **Desviación Estándar:**

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \overline{x})^2}{n - 1}}$$

Donde:

s = Desviación estándar

\sum = Sumatoria

x_i = Valores individuales

\overline{x} = Media aritmética

n = Número de sujetos: muestra

c) Coeficiente de variación:

$$C.V = \frac{S}{X} 100\%$$

Donde:

C.V = Coeficiente de Variación

s= Desviación estándar

X=Promedio aritmético

%=Porcentaje

Coeficiente de Alfa de Cronbach:

—

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

S_i^2 = varianza del ítem i.

S_t^2 = varianza de los valores totales observados.

K = número de preguntas o ítems.

2.7 Aspectos éticos

En el presente estudio, no se especifica, por la sensibilidad de la naturaleza de la variable dependiente, liderazgo, a qué Institución de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, corresponde cada uno de los datos recopilados.

III. RESULTADOS

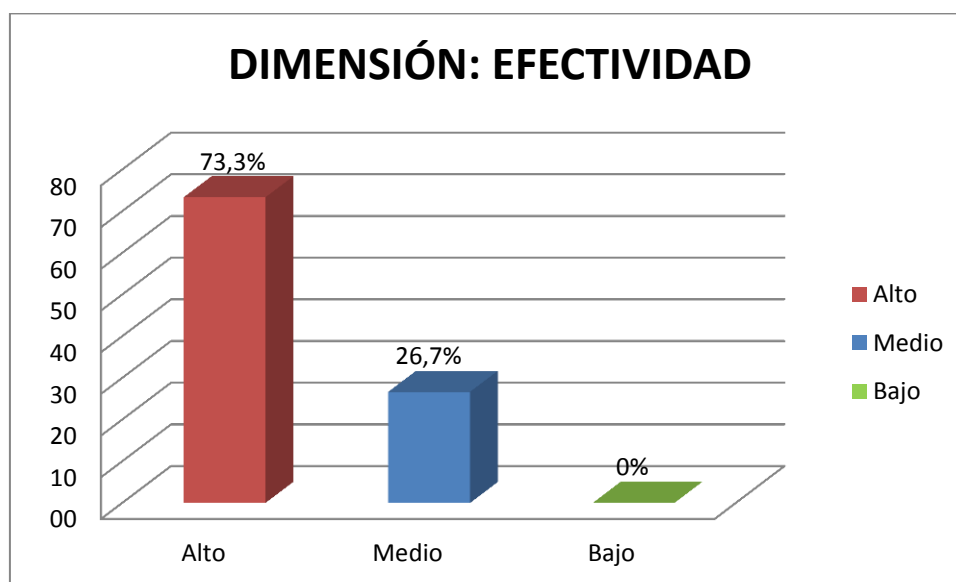
3.1 Resultados sobre el liderazgo

TABLA 1. Nivel de la dimensión: Efectividad del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

NIVEL	f	%
Alto	22	73,3
Medio	8	26,7
Bajo	0	0,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos 2

GRÁFICO 1. Nivel de la dimensión: Efectividad del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.



Fuente: Tabla 1

Interpretación:

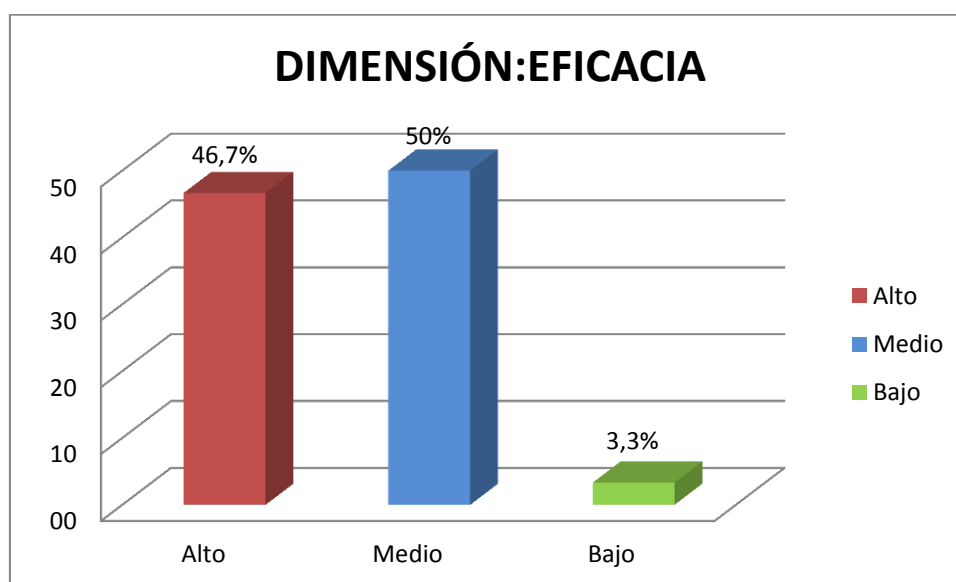
En el Gráfico 1, se aprecia que el nivel de Liderazgo en la dimensión Efectividad en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015, es **alto**, equivalente al 73.3% de aceptación, lo que significa que los docentes en esta dimensión no requieren de mayor percepción, pero es necesario optimizarla, mientras que el nivel medio está en 26,7% y el nivel bajo 0% lo que significa que los docentes en esta dimensión deben perfeccionar su trabajo pedagógico con compromiso y dedicación en el establecimiento de sus programaciones curriculares, actitud positiva de acuerdos tomados y confianza entre colegas.

TABLA 2. Nivel de la dimensión: Eficacia del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

NIVEL	f	%
Alto	14	46,7
Medio	15	50,0
Bajo	1	3,3
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos 2

GRÁFICO 2 . Nivel de la dimensión: Eficacia del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.



Fuente: Tabla 2

Interpretación:

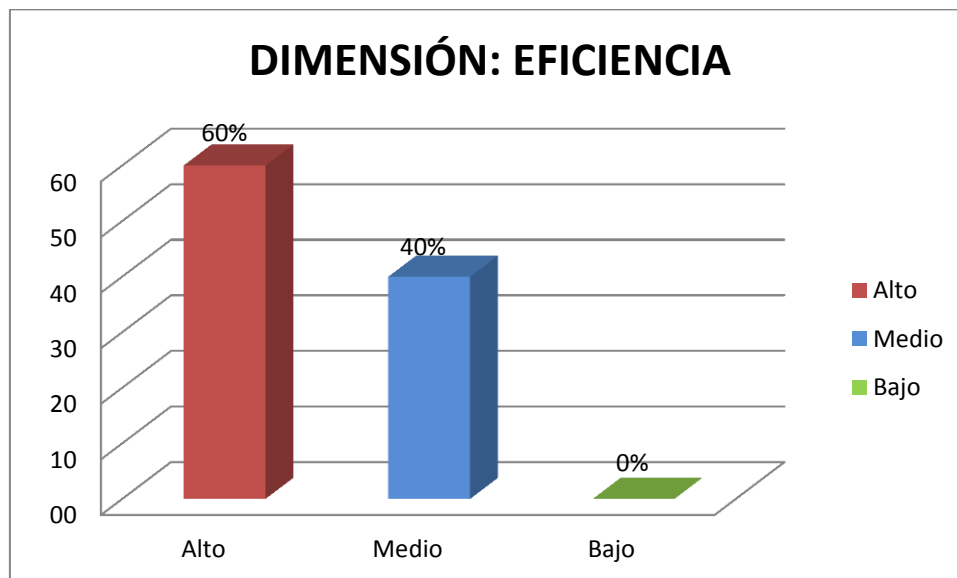
En el Gráfico 2, se aprecia que el nivel de Liderazgo en la dimensión eficacia en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015, es **medio**, equivalente al 50% de aceptación, mientras que el nivel alto está expresado en un 46,7% y el nivel bajo en un 3,3%; lo que significa que los docentes en esta dimensión evidencian dificultades y necesitan tener una clara visión de su trabajo educativo con la disposición de trabajo en equipo, compromiso del buen uso del tiempo en clase, así como el vigor para realizar actividades educativas dentro y fuera del aula.

TABLA 3. Nivel de la dimensión: Eficiencia del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

NIVEL	f	%
Alto	18	60,0
Medio	12	40,0
Bajo	0	0,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos 2

GRÁFICO 3. Nivel de la dimensión: Eficiencia del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015



Fuente: Tabla 3

Interpretación:

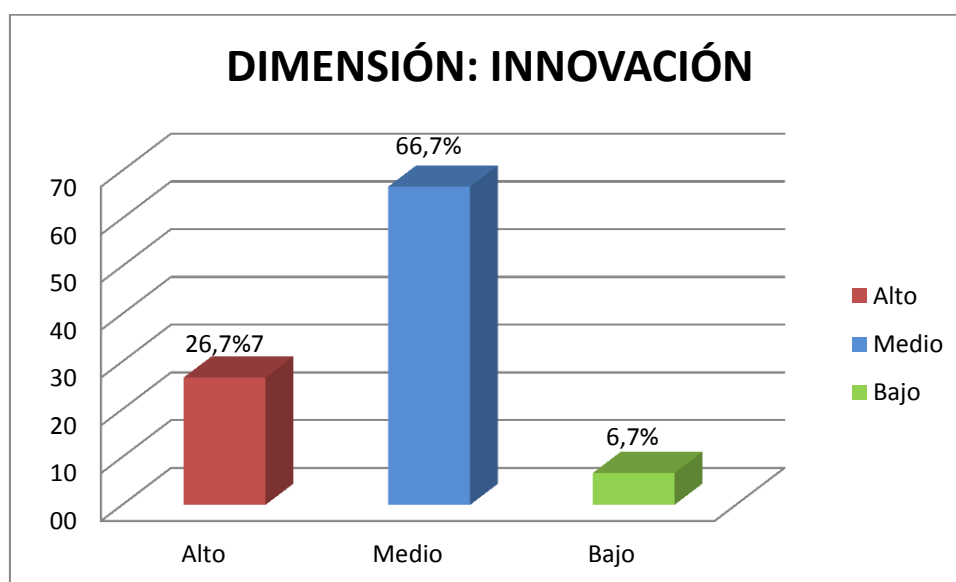
En el Gráfico 3, se aprecia que el nivel de Liderazgo en la dimensión Eficacia en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015, es alto, equivalente al 60, % de aceptación y un nivel medio de 40%; lo que significa que los docentes en esta dimensión deben perfeccionar su trabajo, logrando resultados positivos en el proceso aprendizaje y cumpliendo con el objetivo que ningún niño se quede atrás con una preparación adecuada de sus materiales.

TABLA 4. Nivel de la dimensión: Innovación del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

NIVEL	f	%
Alto	8	26,7
Medio	20	66,7
Bajo	2	6,7
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos 2

GRÁFICO 4. Nivel de la dimensión: Innovación del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.



Fuente: Tabla 4

Interpretación:

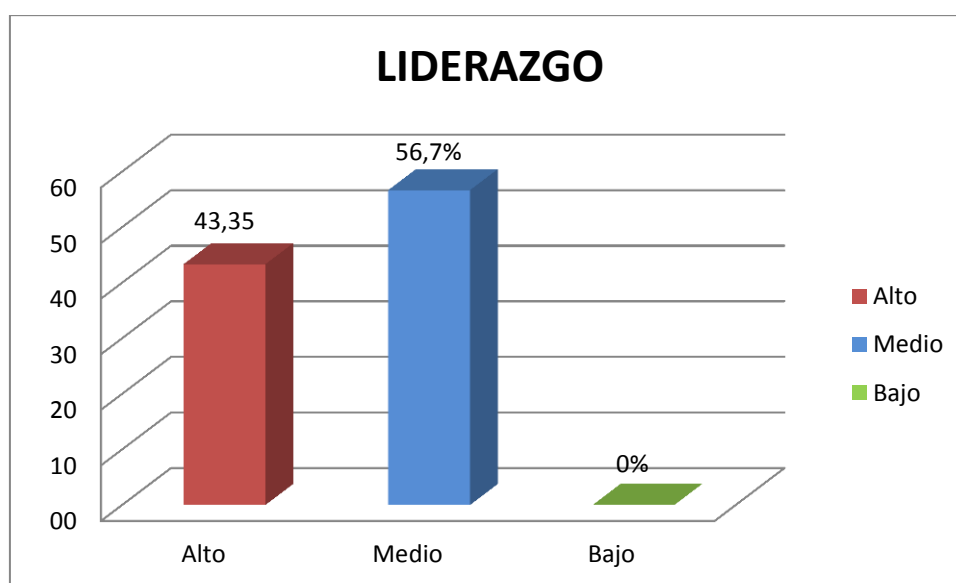
En el Gráfico 4, se aprecia que el nivel de Liderazgo en la dimensión Innovación en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015 es medio, equivalente al 66,7% de aceptación, mientras que el 26,7% es alto y 6,7% es bajo, lo que significa que los docentes en esta dimensión reconocen que deben tener una clara visión de cambios educativos y buscar información constante de acuerdo a las necesidades e intereses del estudiante, promoviendo proyectos de innovación para ser aplicados en la institución educativa.

TABLA 5. Nivel del nivel de Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

NIVEL	f	%
Alto	13	43,3
Medio	17	56,7
Bajo	0	0,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos 2

GRÁFICO 5. Nivel del nivel de Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.



Fuente: Tabla 5

Interpretación:

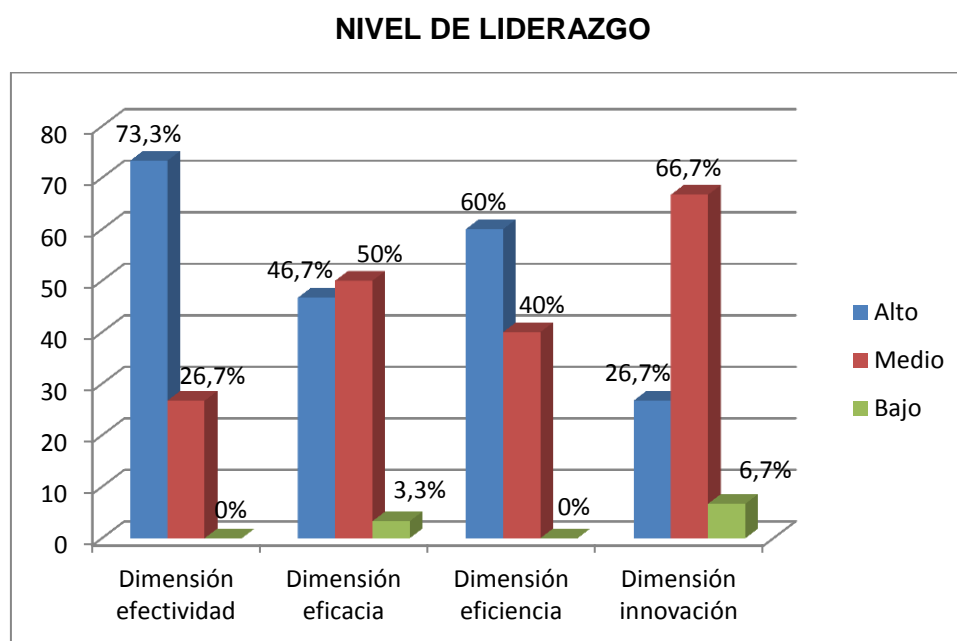
En el Gráfico 5, se aprecia que el nivel de Liderazgo en sus cuatro dimensiones en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015, es **medio**, equivalente al 56,7% de aceptación, mientras que el nivel alto está expresado en 43,35% y el nivel bajo 0%; lo que significa que los docentes deben establecer estrategias de liderazgo mancomunado para lograr objetivos que vayan en bienestar de la Institución educativa.

TABLA 6. Nivel del Liderazgo por dimensiones, en docentes de Educación Básica Regular – Tacna, 2015.

NIVEL	Dimensión Efectividad		Dimensión Eficacia		Dimensión Eficiencia		Dimensión Innovación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Alto	22	73.3	14	46.7	18	60	8	26.7
Medio	8	26.7	15	50	12	40	20	66.7
Bajo	0	0	1	3.3	0	0	2	6.7
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Tablas 1 - 4

GRÁFICO 6. Nivel del Liderazgo por dimensiones, en docentes de Educación Básica Regular – Tacna, 2015.



Fuente: Tabla 6

Interpretación:

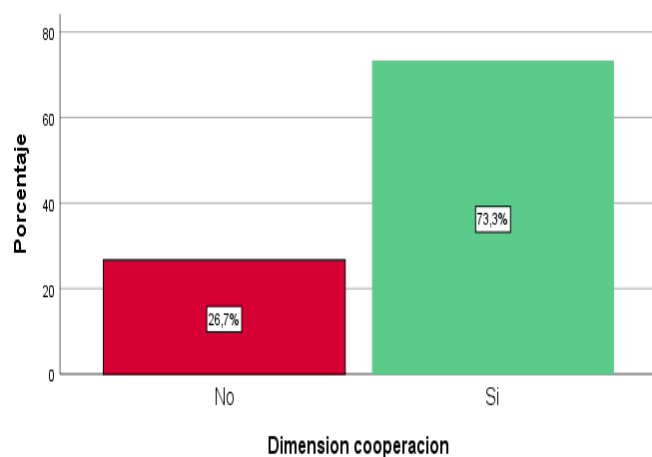
En el Gráfico 6, se observa que los docentes alcanzan los puntajes más altos del liderazgo en las dimensiones efectividad y eficiencia; mientras que las dimensiones de eficacia e innovación alcanzan en nivel medio, lo que se requiere ser mejorado a través de la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”.

3.2 Resultados de la valoración de la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”

TABLA 5. Propuesta de la Estrategia ‘Laborando cooperativamente “según dimensión cooperación en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015.

Cooperación	f	%
No	8	26,7
Si	22	73,3
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos

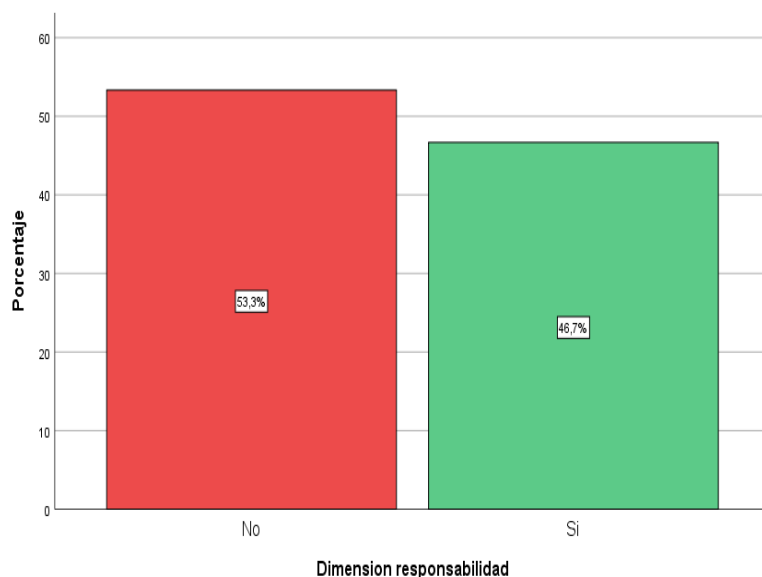


Interpretación: En el Gráfico 5, se observa, en la dimensión cooperación, hay la disposición de poder manejarlo a nivel de docentes, puesto que tiene un porcentaje alto. Siendo un indicador que la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente” es significativa.

TABLA 6. Propuesta de la Estrategia ‘Laborando cooperativamente “según dimensión responsabilidad en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015

Responsabilidad	f	%
No	16	53,3
Si	14	46,7
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos



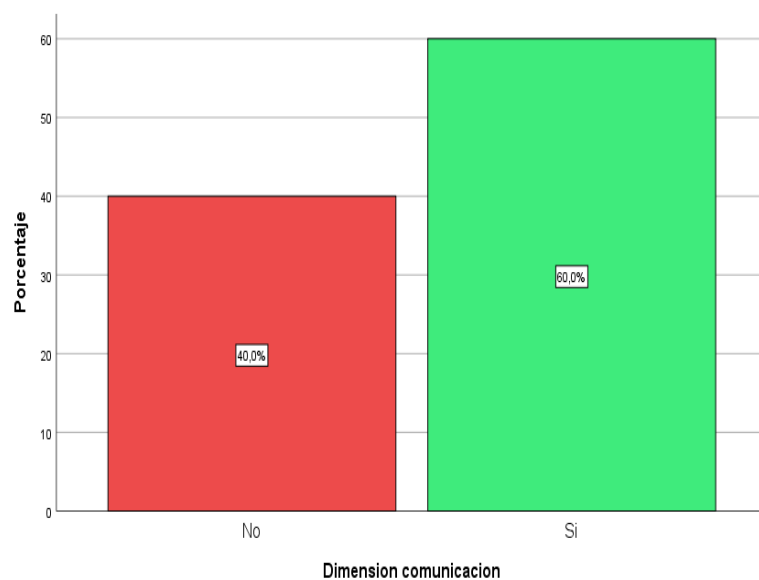
Interpretación:

En el Gráfico 6, se observa que en la dimensión responsabilidad tiene soporte para ser manejado significativamente a través de la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”.

TABLA 7. Propuesta de la Estrategia ‘Laborando cooperativamente “según dimensión comunicación en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015

Comunicación	f	%
No	12	40
Si	18	60
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos



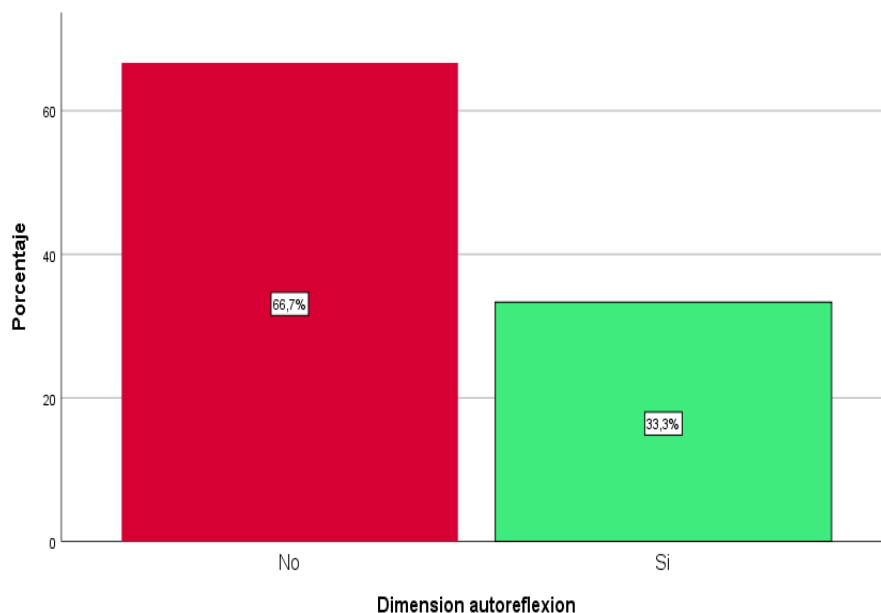
Interpretación:

En el Gráfico 7, se observa que la dimensión comunicación es significativa, para el propósito que se quiere con la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”.

TABLA 8. Propuesta de la Estrategia ‘Laborando cooperativamente “según dimensión autorreflexión en docentes de Educación Básica Regular - Tacna, 2015

Autorreflexión	f	%
No	20	66,7
Si	10	33,3
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos



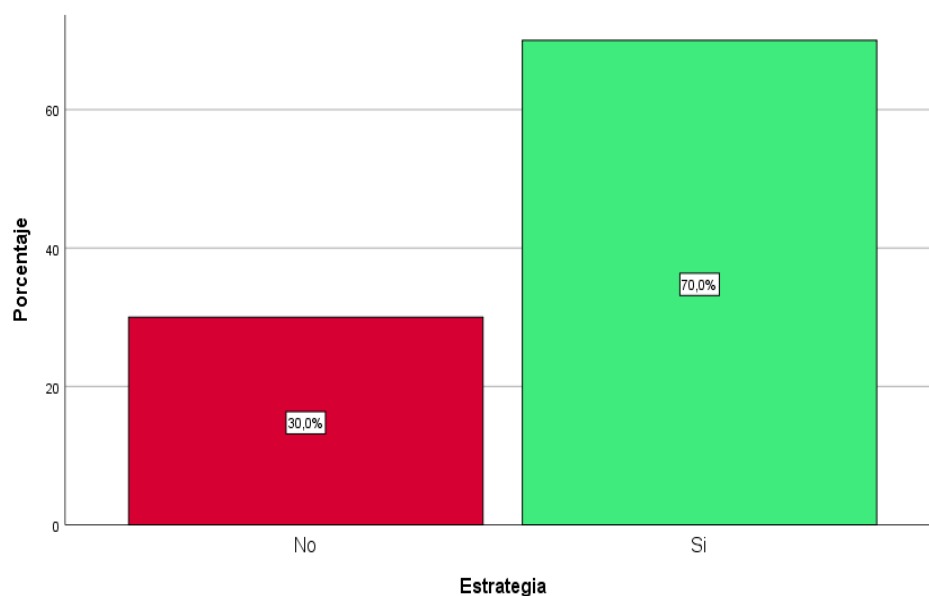
Interpretación:

En el Gráfico 8, se observa que la dimensión autorreflexión cuenta con la base suficiente para ser manejado a través de la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”.

TABLA 9. Nivel de **valoración** de La Propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”

Estrategia	f	%
No	9	30
Si	21	70
TOTAL	30	100,0

Fuente: Base de Datos



Interpretación:

En el Gráfico 9, se aprecia que el nivel de valoración de la propuesta de la estrategia “Laborando cooperativamente”, es **significativa** con un 70%; esto significa que está bien estructurado, organizado, orientado e implementado por lo que se constituya en una alternativa que contribuye en forma significativa al mejoramiento del Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular – Tacna, 2015.

Liderazgo		Estrategia		Total
		No	Si	
Medio	O	9	8	17
	E	5,1	11,9	17,0
Alto	O	0	13	13
	E	3,9	9,1	13,0
Total	O	9	21	30
	E	9,0	21,0	30,0

H_0 : No existe relación significativa entre el nivel de Liderazgo y la Propuesta de la estrategia “Laborando cooperativamente en los Docentes de Educación Básica Regular –Tacna 2018

H_1 : Existe relación significativa entre el nivel de Liderazgo y la Propuesta de la estrategia “Laborando cooperativamente en los Docentes de Educación Básica Regular –Tacna 2018

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Estadístico de prueba

$$X_c^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_y - E_y)^2}{E_y} = x^2 (f-1)(c-1)$$

$$\chi^2 = 3,395$$

Donde:

O_y : Frecuencia observada

E_y : Frecuencia esperada

f: número de filas

c: número de columnas

gl: grados de libertad $(f-1) \times (c-1) = (2-1) \times (2-1) = 1$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,832 ^a	1	,002		
Corrección de continuidad	7,473	1	,006		
Razón de verosimilitud	13,144	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,003	,002
Asociación lineal por lineal	9,504	1	,002		
N de casos válidos	30				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,90.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Decisión

$p=0,002 < \alpha = 0.05$ entonces se rechaza H_0

Conclusión

Existe relación significativa entre el nivel de Liderazgo y la Propuesta de la estrategia "Laborando cooperativamente en los Docentes de Educación Básica Regular –Tacna 2018

IV. DISCUSIÓN

El presente estudio denominada *Propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”* para mejorar el liderazgo en docentes de Educación Básica Regular – Tacna, 2015, se ha trabajado teniendo en cuenta las dimensiones efectividad, eficacia, eficiencia e innovación, citadas por Castro (2012).

Los resultados de la aplicación de la escala valorativa en los docentes sujetos de estudio reflejan que, en la dimensión efectividad se percibe en un nivel alto (73,3%), lo que evidencia que existe un adecuado establecimiento, es decir que los docentes seleccionan las programaciones curriculares previamente al desarrollo del proceso de aprendizaje. Asimismo, la difusión es adecuada, pues los docentes participan activamente en dar a conocer las disposiciones educativas; y se percibe que hay confianza, debido a que los docentes establecen una comunicación respetuosa con sus colegas.

Sin embargo, los docentes no preparan en gran medida sus programaciones curriculares teniendo en cuenta el entorno de los estudiantes. Asimismo, los docentes no muestran totalmente una actitud positiva en los acuerdos tomados democráticamente. Y no se percibe una actitud totalmente positiva en las jornadas de reflexión pedagógica.

Medina (2010), en su estudio denominado *“El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”*, utilizó la escala de Likert y de Guttman, teniendo como muestreo 21 colegios, de los cuales fueron encuestados 48 profesores, para determinar que aspectos del liderazgo transformacional se observan en los profesores de la institución educativa de gestión cooperativa. Concluyéndose que hay niveles de jerarquía con ciertas diferencias como es: Dar énfasis al acompañamiento para desarrollar capacidades individuales en los docentes, es la cualidad del Liderazgo Transformacional, con percepción alta en la institución educativa de gestión cooperativa. Se observa que hay confianza en la mayoría como

que fuera el sello institucional ya que es una característica que predomina; estableciendo buena relación social y pedagógica en un ambiente institucional agradable, a todo esto se suma la ética que maneja el líder docente. Además se percibe que hay respeto y consideración a la preparación y experiencia que tiene el personal. Asimismo se percibe la libertad para dar a conocer sus inquietudes y dudas a través de una crítica reflexiva. Sin embargo hay decepción en el aspecto motivacional y esto se debe a la falta de reconocimiento a través de resoluciones que deben ser emitidas por las autoridades durante todo el proceso educativo de gestión cooperativa.

Al respecto, Merton (1947), en su Teoría Liderazgo y Comunicación-El Efecto Pigmalión, establece que los medios de comunicación tiene efectos determinantes en la sociedad, definen muchas veces el comportamiento social. Los objetivos más difíciles pueden ser alcanzados cuando se tiene la confianza y la fuerza que los demás pongan en nosotros. Uno actúa partiendo de expectativas ajenas, es la base del efecto Pigmalión según el principio de la Psicología, por lo que se deduce que los docente pueden tener una actitud totalmente positiva para preparar su programaciones curriculares, considerando el entorno de los estudiantes, y participando en jornadas de reflexión pedagógica, y adicionalmente, tener una positiva en los acuerdo tomados democráticamente.

Por tanto, para optimizar la dimensión efectividad, se ha determinado desarrollar todo un proceso de capacitación y acompañamiento dirigidos a mejorar el nivel de liderazgo en los docentes de los colegios en estudio, consistente en los talleres “Establecemos actividades de acompañamiento al proceso de aprendizaje” y “Difundimos nuestros reglamentos institucionales”. Los talleres mencionados consisten en aplicar estrategias de enseñanza durante los momentos, de inicio, proceso y cierre, y para ello se elaboró tomando en cuenta la autorreflexión y comunicación.

Por otro lado, los resultados de la aplicación de la escala valorativa en los docentes sujetos de estudio reflejan que en la dimensión eficacia, la de los docentes perciben en un nivel medio en un 50%, notándose que los docentes observados evidencian dificultades en disposición para participar activamente en la realización de trabajos en equipo, vigor para que tomen una actitud de fortaleza y puedan desarrollar actividades curriculares dentro y fuera del aula, participando activamente con los comités educativos que le corresponde desarrollar.

Esta situación obliga a reflexionar en las razones, motivos posibles o circunstancias que causan que los profesores no logren realizar adecuadamente dichos criterios. Por ejemplo, muchos de ellos no tienen disposición para laborar en horario fuera de su jornada laboral, no cumplen eficientemente con el compromiso de gestión de tiempo en el aula y no promueven actividades de aprendizaje en el intercambio de experiencia.

Ruiz De la Cruz (2011), en su estudio denominado "*Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán"*", desarrolló una investigación básica de nivel correlacional causal. Aplicó un cuestionario a una muestra de 175 docentes, de los niveles inicial, primaria y secundaria. Concluye que el estilo del liderazgo influye significativamente en la eficacia en sus dimensiones pedagógica e institucional y que el estilo de liderazgo transformacional tiene mayor significado con la eficacia pedagógica que con la eficacia institucional y el estilo transaccional se correlaciona en mayor grado con la eficacia institucional.

Al respecto, House (1971) en la Teoría de la Ruta-Meta, explica que un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores para que alcancen sus metas y de brindarles la dirección y el apoyo que necesiten con el objeto de garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término ruta meta se deriva de la idea de que los buenos líderes aclaran la ruta para ayudar a sus seguidores a transitar del punto en que se encuentran a la

consecución de sus metas laborales y facilitarles el trayecto eliminando los obstáculos del camino. El comportamiento del líder será motivador en la medida en que (1) provoque que sus empleados puedan satisfacer sus necesidades dependiendo de un buen desempeño y (2) les brinde la enseñanza, la guía, el apoyo, y los premios necesarios para un buen desempeño. Identificó cuatro comportamientos en los líderes. El líder directivo informa a los empleados lo que espera de ellos, programa el trabajo a realizar y presenta lineamientos específicos respecto a cómo cumplir con las tareas. El líder solidario es amigable y manifiesta interés por las necesidades de los empleados. El líder participativo consulta sus empleados y usa sus sugerencias para tomar una decisión. El líder orientado a los logros, fija metas desafiantes y espera que los empleados se desempeñen en un alto nivel, por lo que se deduce que la dimensión eficacia, puede mejorar si los docentes tienen desprendimiento para laborar en horario fuera de jornada laboral y los docentes promueven actividades de aprendizaje en el intercambio de experiencias.

Por ello, para mejorar la dimensión eficacia, se ha propuesto realizar procesos de capacitación y monitoreo destinadas a mejorar el nivel de desempeño laboral docente de los profesores de la Institución Educativa en estudio, consistente en el Taller “Enfrentamos la escasa participación de los Padres de Familia en nuestra Institución Educativa” y “fortalecemos nuestra voluntad para alcanzar los compromisos fundamentales en educación”, Estos talleres consisten en estrategias de enseñanza con tres momentos, como inicio, proceso y término, y se han elaborado teniendo en cuenta la responsabilidad, citado por Western (2008).

Por otra parte, los resultados de la aplicación de la escala valorativa en los docentes sujetos de estudio reflejan que, en la dimensión eficiencia se percibe en un nivel alto 60,00 %, lo que evidencia que resultados positivos en el cumplimiento de los ocho compromisos del trabajo educativo. Y demuestran calidad, ya que los docentes se autoanalizan en su desempeño profesional en función de las tareas realizadas, así como también logran cumplimiento en sus tareas educativas, ya que los

docentes cumplen cabalmente con el desarrollo de las actividades de aprendizaje establecidas en su programación.

Sin embargo, también considera un nivel medio en un 40%, lo que evidencia que los docentes no acompañan a sus estudiantes en el proceso aprendizaje y cumplen con el objetivo que ningún niño se quede atrás. Los docentes a veces no preparan adecuadamente sus materiales para la labor pedagógica diaria evitando la improvisación. Los docentes no desempeñan con total eficiencia su labor pedagógica, con responsabilidad en el tiempo escolar determinado.

Morales, M. (2012) en su estudio *“Incidencia del clima organizacional y el liderazgo del Director en la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa “José Rosa Ara”*, encuentra que el clima organizacional y el liderazgo del director se correlacionan significativamente con la gestión pedagógica de los docentes; en la institución educativa en estudio, el clima organizacional es deficiente y el liderazgo es permisivo, lo que incide en una inadecuada gestión pedagógica de los docentes. Por lo que recomienda: implementar talleres de liderazgo, clima organizacional, Gestión curricular y didáctica. Así como también que el director establezca una relación fluida para superar deficiencias, motivando a los docentes a la superación profesional para mejorar la calidad de servicio que brindan al estudiante.

Al respecto, House (1971) en la Teoría de la Ruta-Meta, explica que un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores para que alcancen sus metas y de brindarles la dirección y el apoyo que necesiten con el objeto de garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término ruta meta se deriva de la idea de que los buenos líderes aclaran la ruta para ayudar a sus seguidores a transitar del punto en que se encuentran a la consecución de sus metas laborales y facilitarles el trayecto eliminando los obstáculos del camino. El comportamiento del líder será motivador en la medida en que (1) provoque que sus empleados puedan satisfacer sus necesidades dependiendo de un buen desempeño y (2) les brinde la

enseñanza, la guía, el apoyo, y los premios necesarios para un buen desempeño, por lo que se deduce que se deduce que la dimensión eficiencia puede mejorar si el docente establecen una relación fluida para mejorar la calidad del servicio y si los docentes preparan adecuadamente sus materiales para la labor pedagógica diaria evitando la improvisación.

Por ello, para optimizar la dimensión eficiencia, se ha propuesto realizar procesos de capacitación y monitoreo destinadas a mejorar el liderazgo en docentes de la Institución Educativa en estudio, consistente en los talleres “Logramos optimizar el uso del tiempo en la institución educativa” y “establecemos planes de contingencia para el logro de los objetivos institucionales”. Estos talleres consisten en estrategias de enseñanza con tres momentos, como inicio, proceso y término, y se han elaborado teniendo en cuenta la responsabilidad, citado por Western (2008) y la comunicación (Ongallo, 1977).

Los resultados de la aplicación de la escala valorativa en los docentes sujetos de estudio reflejan que en la dimensión “Innovación”, perciben en un nivel medio 66,7%, reflejando que los docentes observados, en cuanto al conocimiento no buscan información constante sobre los cambios educativos para aplicarlos, no adecuan los contenidos según las necesidades e intereses de los estudiantes; en cuanto a la creatividad no desarrollan sus actividades motivando con nuevas ideas, para desarrollar labores de manera distinta a lo tradicional.

Esta situación obliga a reflexionar en los posibles motivos, razones o circunstancias que ocasionan que los docentes no logren desarrollar adecuadamente los referidos criterios. Por ejemplo, muchos de ellos buscan en regular medida una mejor utilización de recursos regionales dentro del proceso enseñanza aprendizaje, los docentes a veces no obtienen nuevos conocimientos para solucionar problemas de aprendizaje de los estudiantes y no promueven suficientemente proyectos de innovación para aplicar en la institución educativa.

Por su parte, Hernández (2013), en su estudio denominado “*Liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la Perspectiva Etológica*”, encuentra que todo líder de una organización debe ser más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además, estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación. De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos.

Al respecto, Stogdilly Ghiselli (1974) en la Teoría de los Rasgos explica que los seres humanos nacen con rasgos heredados y la correcta combinación de rasgos hace un líder. Identifican ciertos rasgos como la capacidad de adaptación, conciencia social, orientados al logro decisivo dominante, energético, de cooperación, firme, seguro de sí mismo, persistente responsable y la capacidad para tolerar el estrés. Mac Call (1983), identificó cuatro características básicas a saber, la compostura emocional y la estabilidad, la amplitud intelectual, altamente desarrollado las habilidades interpersonales y la capacidad de admitir errores, por lo que se deduce que la dimensión Innovación puede mejorar si el docente en cuanto al conocimiento busca información constante sobre los cambios educativos para aplicarlos; en cuanto a la creatividad, los docentes desarrollan sus actividades motivando con nuevas ideas, para desarrollar labores de manera distinta a lo tradicional.

Por consiguiente, para mejorar la dimensión Innovación, se ha propuesto realizar procesos de capacitación monitoreo destinadas a mejorar el

liderazgo en docentes de la Institución Educativa en estudio, consistente en los talleres “Formamos grupos de autoaprendizaje para mejorar los aprendizaje” “Nos capacitamos en el uso de la investigación científica para solucionar problemas educativos”, Estos talleres consisten en estrategias de enseñanza con tres momentos, como inicio, proceso y término, y se han elaborado teniendo en cuenta la autorreflexión, citado por Western (2008) y la comunicación (Ongallo, 1977).

En suma, en cuanto a la variable Liderazgo, los resultados globales indican que en su mayoría se encuentran en un nivel medio, 56,7%, que el liderazgo es efectivo, en establecimiento, difusión y confianza en el proceso de enseñanza-aprendizaje; así como es eficiente, en el logro, calidad y cumplimiento de sus actividades pedagógicas; pero no es eficaz en disposición y vigor de su desempeño profesional, ni buscan innovación en conocimiento, creatividad e investigación para aplicar en su institución educativa.

V. CONCLUSIONES

1. Se concluye que nivel del liderazgo en los docentes está en un nivel medio, que el liderazgo es efectivo en establecimiento, difusión y confianza en el proceso de enseñanza aprendizaje.; así como es eficiente, en el logro, calidad y cumplimiento de sus actividades pedagógicas; pero no es eficaz en disposición y vigor de su desempeño profesional, ni buscan innovación en conocimiento, creatividad e investigación para aplicarlo en la institución educativa.
2. Para concretizar las dimensiones del liderazgo es necesario tomar en cuenta las categorías cooperación, responsabilidad comunicación y autorreflexión, las mismas que se constituyen en elementos de la propuesta estratégica “Laborando cooperativamente” para establecer interdependencia positiva entre todos los docentes, en la cual, cada uno se sienta responsable no solo de su trabajo sino también del trabajo de los demás con la finalidad de mejorar el trabajo pedagógico para un bien común.
3. Que es posible decir que el nivel de liderazgo de los docentes y la propuesta de la Estrategia “laborando cooperativamente” está relacionada significativamente, porque incluye actividades estratégicas de mejora en el desempeño personal y profesional de los docentes. Lo cual influirá en el desarrollo de una buena organización institucional.

VI. RECOMENDACIONES

1. A los docentes, aplicar la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”, en sus cuatro dimensiones (responsabilidad, cooperación, comunicación y autorreflexión), para asegurar el mejoramiento de liderazgo en docentes, optimizando el trabajo en equipo para el bien común de la institución.
2. A las Instituciones educativas de Tacna aplicar de manera formal, la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente” para el mejoramiento de liderazgo en docentes, de tal manera que le ayude a elevar su desempeño pedagógico en comunión con los demás actores educativos. Asimismo con la finalidad de fortalecer su preparación como persona y profesional.
3. Invitar a todos los directores y especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna a indagar sobre la propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente” para ser aplicada en las instituciones educativas, ya que como organización institucional se requiere docentes líderes, con ideas positivas para cumplir con los objetivos y brindar una educación de calidad.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera V. (2011) *Liderazgo y Clima de trabajo en las I.E. de fundación*. Creando Futuro. Universidad Alcalá. Madrid.
- Anderson, R. (2010). *Individuo y sociedad*, Vol.9 N°2,Toronto, Canadá.
- Argos, D. Y Esquerra, R. (2004). *Introducción al liderazgo pedagógico*. Grupo editorial Sansa. España.
- Araiza M. y Jardines F.(2012) *El Liderazgo Educativo y las Competencias Tecnológicas como Generadores del Cambio*. Daena: International Journal of GoodConscience. 7(3) 82-87
- Araiza V. (2012).*El liderazgo educativo y las competencias tecnológicas como generadores del cambio*, Vol.7 N°3 p.82-87
- Blanchard (1969) *Teoría del liderazgo y comunicación*, Ser gerente.net
- Chamorro D. (2005) *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del Director-a*, Universidad Complutense de Madrid.
- Cortez R (2006). *Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de La Institución Educativa "Manuel A. Odría" del distrito de Ciudad Nueva*, Tacna
- Castro (2012) *Dimensiones del liderazgo*, Slidshare 13 03 2012
- Del Castillo M. (2010) *Guía para el desarrollo de liderazgo directivo en el Pyme*.MINCETUR.
- Gento y Palomares (2012) *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas*.(Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario),España
- Gento S, y Cortez J. (2011) *Formación y liderazgo para el cambio educativo*, PaperPresented at the I congreso Internacional RIAICES.22-24-2011, Universidad de Algarve Faro. Portugal

Hause (1971) Teoría de la Ruta Meta, Biblioteca Virtual de Derecho, Amoros-2007

Lupano y Castro (2008), *Estudios sobre el Liderazgo*. Teorías y Evaluación. Editorial reverte. España.

Maguiña JC. (2011). *NeuroLeadership Neurociencia aplicada al liderazgo Teorías sobre Liderazgo*. Editorial Trébol. Lima – Perú.

Mario Uribe B. *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad*: (Artículo publicado en: UNESCO OREALC; Revista PRELAC, N°11 Julio 2005)

Maxwell, M. (2004). *El liderazgo en el marco de un mundo globalizado*. Editorial reverte. España.

Medina P. (2010) *El liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima* Pontificia Universidad Católica del Perú

Mintzberg (1970) Teoría de los roles, Prezi

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2011). *Informe educativo de los países de América del Sur*. Fondo editorial. USA.

Pajuelo F y Castillejo R (2012) *Relación del Liderazgo del Director con el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa Andrés de los Reyes*. Universidad Cesar Vallejo-Lima.

Pomt, Nusche y Moorman, 2008 (2008). *Investigation Improving School Leadership*. Review of Educative Journal. N° 12. Pag. 25.

Proyecto Educativo Regional 2005-2013-tacna.

Rivera S (2011) Tesis de liderazgo. Journal de psicología. Medellín. Vol19, 139.

Ruiz de la Cruz G (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo*

Domingo de Guzmán” Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Lima.

Thieme C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria*.
Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra.

Zárate D. (2011) *Liderazgo Directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*,
Lima Universidad Mayor de San Marcos

ANEXOS

ANEXO 3. Lista de cotejo para validar la Propuesta de la Estrategia “LABORANDO COOPERATIVAMENTE”

Estimados(as) docentes: Esta Lista de Cotejo tiene como objetivo recoger información para valorar la Propuesta de la Estrategia “LABORANDO COOPERATIVAMENTE”, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Agradecemos su colaboración y honestidad al responder. Recuerde que no hay respuesta buena o mala, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar, es lo que se pide que se conteste. .

Lee cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcando con un (X). Gracias, por su colaboración.

Variable: Propuesta de la estrategia “Laborando Cooperativamente”			VALORACIÓN	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	SÍ	NO
Cooperación	Colaboración	1 La estrategia posibilita que los docentes brinden apoyo oportuno en las actividades extracurriculares.		
		2. estímulos orientados a que los docentes apoyen activamente en las jornadas de autocapacitación.		
	Solidaridad	3.Se orienta a reforzar a los equipos de trabajo en el proceso de acreditación		
		4. Prevé la promoción mediante actividades en apoyo a sus colegas que requieren ayuda.		
	Sacrificio	5. Contiene procedimientos que motiven el desprendimiento para laborar en horarios fuera de su jornada laboral.		

		6. Prioriza el trabajo cooperativo buscando beneficios para el bienestar de sus estudiantes.		
Responsabilidad	Compromiso	7. La estrategia Tiene en cuenta la participación permanente del docente para cumplir los compromisos de gestión del año lectivo.		
		8. Toma en cuenta el trabajo en equipo como punto de partida en el proceso enseñanza.		
	Cumplimiento	9. Contiene procedimientos que ayudan a desarrollar actividades de aprendizajes establecidas en su programación curricular		
		10. Prevé acciones que orientan tener en cuenta el compromiso de gestión del tiempo.		
	Ética	11. Orienta a acciones de buen comportamiento dentro y fuera del aula en función a lo establecido en el código de ética de la institución.		
		12. Posibilita que los docentes desarrollen prácticas de valores.		
Comunicación	Asertividad	13. La estrategia motiva que los docentes establezcan una comunicación respetuosa		
		14. Orienta y establece que haya una comunicación tendiente a ser transparente en aspectos complicados.		
	Empatía	15. Considera que el intercambio de ideas debe prever los problemas de las demás personas (ponerse en el lugar del otro)		
		16. Contiene estímulos que inspira confianza en las expresiones al prestar apoyo en la solución de problemas.		
	Pertinencia	17. Contiene acciones orientado a evitar dar crédito a rumores o versiones que perjudiquen a los demás.		
		18. Prevé al docente el modo más apropiado para comunicarse con las demás personas.		

Autorreflexión	Autoevaluación	19. La estrategia motiva al docente a analizar sus actos realizados en su desempeño profesional.		
		20. Contiene recursos que orienta al personal a involucrar sus fortalezas ante sus debilidades.		
	Coevaluación	21. Posibilita que los docentes estimulen una evaluación compartida mediante la implementación de acciones.		
		22. Promueve una evaluación socializada partiendo de la percepción del trabajo observado en sus colegas.		
	Juicio de Valor	23. Contiene acciones que permiten realizar críticas constructivas en jornadas de reflexión pedagógica.		
		24. Contiene estímulos orientados a que el docente emite una valoración en su desempeño profesional, en función a las tareas realizadas.		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3A. Ficha técnica de la lista de cotejo.

1. Nombre del instrumento:

Lista de Cotejo para la validación de la Propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”, para mejorar el liderazgo en docentes de Educación Básica Regular – Tacna, 2015.

2. Autor del instrumento.

Br. Delia Eugenia ESTRADA CÁRDENAS

3. Objetivo instrumento.

Validar la Propuesta de la estrategia “Laborando cooperativamente”, a través de las dimensiones cooperación, Responsabilidad, Comunicación y autorreflexión en docentes de Educación Básica Regulara – Tacna, 2015.

4. Usuarios.

Se recogerá información de los expertos en Administración de la Educación de Tacna: 5 docentes.

5. Características y modo de aplicación.

1º La lista de cotejo está diseñado en 24 ítems, (6 preguntas se relaciona con la dimensión cooperación; 6 con la dimensión Responsabilidad, 6 con la dimensión comunicación y 6 preguntas con la dimensión autorreflexión); con criterios de valoración: Sí y No, para validar la Propuesta de la Estrategia “laborando cooperativamente”.

2º Los expertos deberán desarrollar la lista de cotejo en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación, conjuntamente en el instrumento se les proporcionará un ejemplar de la Propuesta de la Estrategia “Laborando cooperativamente”.

3º La lista de cotejo se aplicará según la disponibilidad de tiempo de los expertos, previa coordinación.

4º Su aplicación tendrá como duración 45 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearan serán: un lápiz y un borrador.

6. Estructura del instrumento.

LISTA DE COTEJO PARA VALORAR LA PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA “LABORANDO COOPERATIVAMENTE”

VARIABLE: Estrategia “Laborando Cooperativamente”		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Cooperación	Colaboración	1, 2
	Solidaridad	3,4,
	Sacrificio	5,6
Responsabilidad	Compromiso	7,8
	Cumplimiento	9,10
	Ética	11,12
Comunicación	Asertividad	13,14
	Empatía	15,16
	Pertinencia	17,18
Autorreflexión	Autoevaluación	19,20
	Coevaluación	21,22
	Juicio de valor	23,24

ANEXO 3B. Matriz de validación de la lista de cotejo.

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO: PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA “LABORANDO COOPERATIVAMENTE” PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR – TACNA, 2015

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ESTRATEGIA “LABORANDO COOPERATIVAMENTE”	EFECTIVIDAD	COLABORACIÓN	1.La estrategia posibilita que los docentes brinden apoyo oportuno en las actividades extracurriculares.				X		X		X		X		
			2.Contiene estímulos orientados a que los docentes apoyen activamente en las jornadas de autocapacitación.				X		X		X		X		
		SOLIDARI	3.Se orienta a reforzar a los equipos de trabajo en el proceso de acreditación				X		X		X		X		

RESPONSABILIDAD	SACRIFICIO	4.Prevé la promoción mediante actividades en apoyo a sus colegas que requieren ayuda.				X		X		X		X		
		5.Contiene procedimientos que motiven el desprendimiento para laborar en horarios fuera de su jornada laboral.				X		X		X		X		
		6.Prioriza el trabajo cooperativo buscando beneficios para el bienestar de sus estudiantes.				X		X		X		X		
	COMPROMISO	7.La estrategia Tiene en cuenta la participación permanente del docente para cumplir los compromisos de gestión del año lectivo.				X		X		X		X		
		8.Toma en cuenta el trabajo en equipo como punto de partida en el proceso enseñanza.				X		X		X		X		
	CUMPLIMIENTO	9.Contiene procedimientos que ayudan a desarrollar actividades de aprendizajes establecidas en su programación curricular				X		X		X		X		
		10.Prevé acciones que orientan tener en cuenta el compromiso				X		X		X		X		

COMUNICACIÓN	ETICA	de gestión del tiempo.												
		11.Orienta a acciones de buen comportamiento dentro y fuera del aula en función a lo establecido en el código de ética de la institución.				X		X		X		X		
		12.Posibilita que los docentes desarrollen prácticas de valores.				X		X		X		X		
	ASERTIVIDAD	13.La estrategia motiva que los docentes establezcan una comunicación respetuosa				X		X		X		X		
		14.Orienta y establece que haya una comunicación tendiente a ser transparente en aspectos complicados.				X		X		X		X		
		15.Considera que el intercambio de ideas debe prever los problemas de las demás personas (ponerse en el lugar del otro)				X		X		X		X		
	EMPATÍA	16.Contiene estímulos que inspira confianza en las expresiones al prestar apoyo en la solución de problemas.				X		X		X		X		
		17.Contiene acciones orientado a evitar dar crédito a rumores o versiones que perjudiquen a los demás.				X		X		X		X		
	PERTINEN													


AUTOREFLEXIÓN	JUIICIO DE VALOR	AUTOEVALUACIÓN	18. Prevé al docente el modo más apropiado para comunicarse con las demás personas.				X		X		X		X		
			19. La estrategia motiva al docente a analizar sus actos realizados en su desempeño profesional.				X		X		X		X		
			20. Contiene recursos que orienta al personal a involucrar sus fortalezas ante sus debilidades.				X		X		X		X		
			21. Posibilita que los docentes estimulen una evaluación compartida mediante la implementación de acciones.				X		X		X		X		
			22. Promueve una evaluación socializada partiendo de la percepción del trabajo observado en sus colegas.				X		X		X		X		
			23. Contiene acciones que permiten realizar críticas constructivas en jornadas de reflexión pedagógica.				X		X		X		X		
		COEVALUACIÓN	24. Contiene estímulos orientados a que el docente emite una valoración en su desempeño profesional, en función a las tareas realizadas.				X		X		X		X		


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 41349858
 N° Reg. ANR

 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 26716990
 N° Reg. ANR


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 18131664
 N° Reg. ANR

 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 18181234
 N° Reg. ANR


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 16499213
 N° Reg. ANR

ANEXO 3C. Informe de validación de la lista de cotejo.

INSTRUMENTO:

Escala valorativa sobre la propuesta de la Estrategia “Laborando Cooperativamente”

OBJETIVO:

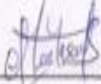


Validar por juicio de expertos la lista de cotejo para la validación de la propuesta de la Estrategia “Laborando Cooperativamente” **DIRIGIDO A:**

Expertos en Educación

APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS EVALUADORES:

El presente trabajo fue validado por juicio de expertos. Por el profesor:

- Magister en Educación: Luis Santos, Martina
- Magister en Educación: Tineo Crisanto, Ascensión
- Magister en Educación: Oblitas Silva Antonio
- Maestra: Lezcano Reyna Mayra
- Maestro: Iglesias Plascencia Edilberto

 FIRMA DEL EVALUADOR DNI: 41349658 N° Reg. ANR _____	 FIRMA DEL EVALUADOR DNI: 18131664 N° Reg. ANR _____	 FIRMA DEL EVALUADOR DNI: 16499213 N° Reg. ANR _____
 FIRMA DEL EVALUADOR DNI: 26716990 N° Reg. ANR _____	 FIRMA DEL EVALUADOR DNI: 18181234 N° Reg. ANR _____	

ANEXO 4. Escala valorativa para medir el Liderazgo en docentes

Estimados(as) señores docentes: Esta Escala Valorativa tiene como objetivo estudiar y analizar el Nivel de Liderazgo en docentes. Las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Agradecemos su colaboración y honestidad al responder. Recuerde que no hay respuesta buena o mala, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar, es lo que se pide que se conteste. El tiempo de duración es de 30 minutos.

Lee cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcando con un X. Gracias, por su colaboración.

VARIABLE: NIVEL DE LIDERAZGO			VALORACIÓN		
DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	Nunca	A veces	Siempre
EFECTIVIDAD	ESTABLECIMIENTO	1.En esta Institución Educativa los docentes seleccionan las programaciones curriculares previamente al desarrollo del proceso aprendizaje.			
		2. Los docentes preparan sus programaciones curriculares teniendo en cuenta el entorno de los estudiantes.			
	DIFUSIÓN	3.Los docentes participan activamente en dar a conocer las disposiciones educativas.			
		4.Los docentes muestran una actitud positiva en los acuerdos tomados democráticamente.			
	CONFIANZA	5. Los docentes establecen una comunicación respetuosa con sus colegas.			
		6. Promueven una actitud positiva en las jornadas de reflexión pedagógica.			
EFICACIA	DISPOSICIÓN	7. En esta Institución Educativa los docentes participan activamente en la realización de trabajos en equipo.			
		8. Los docentes se caracterizan por su desprendimiento para laborar en horario fuera de su jornada laboral.			
		9. Los docentes cumplen eficientemente con el			

		compromiso de gestión de tiempo en el aula.			
	VIGOR	10. Los docentes muestran una actitud de fortaleza para desarrollar actividades curriculares dentro y fuera del aula.			
		11. Participan activamente con los comités educativos que le corresponde desarrollar.			
		12. Promueven actividades de aprendizaje en el intercambio de experiencias.			
EFICIENCIA	LOGRO	13. En esta Institución Educativa los docentes evidencian resultados positivos en el cumplimiento de los ocho compromisos del trabajo educativo.			
		14. en el proceso Los docentes acompañan a sus estudiantes aprendizaje y cumplen con el objetivo que ningún niño se quede atrás.			
	CALIDAD	15. Los docentes se autoanalizan en su desempeño profesional en función de las tareas realizadas.			
		16. Los docentes se preparan adecuadamente con sus materiales para la labor pedagógica diaria evitando la improvisación.			
	CUMPLIMIENTO	17. Los docentes cumplen cabalmente con el desarrollo de las actividades de aprendizaje establecidas en su programación curricular.			
		18. Los docentes desempeñan su labor pedagógica con responsabilidad en el tiempo escolar determinado.			
INNOVACIÓN	CONOCIMIENTO	19. En esta Institución Educativa los docentes buscan información constante sobre los cambios educativos para aplicarlos.			
		20. Los docentes adecuan los contenidos según las necesidades e intereses de los estudiantes.			

	CREATIVIDAD	21.Los docentes desarrollan sus actividades motivando con nuevas ideas, para desarrollar labores de manera distinta a lo tradicional.			
		22.Los docentes buscan una mejor utilización de recursos regionales dentro del proceso enseñanza aprendizaje.			
	INVESTIGACIÓN	23.Los docentes obtienen nuevos conocimiento para solucionar problemas de aprendizaje de los estudiantes.			
		24.Los docentes promueven proyectos de innovación para aplicar en la institución educativa.			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4A
FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA VALORATIVA

1. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para medir el Liderazgo en docentes de Educación Básica Regular – Tacna, 2015.

2. Autor del instrumento.

Instrumento elaborado por: Delia Eugenia ESTRADA CARDENAS

3. Objetivo instrumento.

Medir el liderazgo, a través de las dimensiones de efectividad, eficacia, eficiencia e innovación en los docentes de Educación Básica Regular- Tacna, 2015.

4. Usuarios.

Se recogerá información de 30 docentes, de Educación Básica Regular.

5. Características y modo de aplicación.

1º La ficha de observación está diseñada en 24 ítems, 06 preguntas para la dimensión Efectividad, 06 ítems para la dimensión eficacia, 06 ítems para la dimensión eficiencia y 06 ítems para la dimensión innovación. Las valoraciones que se aplica en el presente instrumento son Nunca (1), A veces (2) y siempre (3) para la variable Liderazgo en docentes.

2º La Ficha de observación se aplicará a 30 docentes de 02 instituciones educativas seleccionada, previa coordinación, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º La Ficha de observación es un instrumento de autoevaluación y tendrá una duración de 30 minutos para responder todos los ítems, pudiendo utilizar lápiz o lapicero.

6. Estructura del instrumento.

**ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE LIDERAZGO EN
DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR 2015**

VARIABLE: LIDERAZGO		
Dimensión	Indicadores	Ítems
EFFECTIVIDAD	Establecimiento	1, 2
	Difusión	3,4
	Confianza	5,6
EFICACIA	Disposición	7,9
	Vigor	10,12
EFICIENCIA	logro	13,14
	Calidad	15,16
	Cumplimiento	17,18
INNOVACION	Conocimiento	19,20
	Creatividad	21,22
	Investigación	23,24

Tabla de puntuación

Ítems		VALORACION		
		Nunca	A veces	Siempre
1	Los docentes seleccionan las programaciones curriculares previamente al desarrollo del proceso aprendizaje.	1	2	3
2	Los docentes preparan sus programaciones curriculares teniendo en cuenta el entorno de los estudiantes.	1	2	3
3	Los docentes participan activamente en dar a conocer las disposiciones educativas.	1	2	3
4	Los docentes muestran una actitud positiva en los acuerdos tomados democráticamente.	1	2	3
5	Los docentes establecen una comunicación respetuosa con sus colegas.	1	2	3
6	Promueven una actitud positiva en las jornadas de reflexión pedagógica.	1	2	3
7	Los docentes participan activamente en la realización de trabajo en equipo.	1	2	3
8	Los docentes se caracterizan por su desprendimiento para laborar en horario fuera de su jornada laboral.	1	2	3
9	Cumplen eficientemente con el compromiso de gestión de tiempo en el aula.	1	2	3
10	Los docentes muestran una actitud de fortaleza para desarrollar actividades curriculares dentro y fuera del aula.	1	2	3
11	Participan activamente con los comités educativos que le corresponde desarrollar.	1	2	3
12	Promueve actividades de aprendizaje en intercambio de experiencias.	1	2	3
13	Los docentes evidencian resultados positivos en el cumplimiento de los ocho compromisos del trabajo educativo.	1	2	3
14	Los docentes acompañan a sus estudiantes en el proceso aprendizaje y cumplen con el objetivo que ningún niño se quede atrás.	1	2	3
15	Los docentes se autoanalizan en su desempeño profesional en función de las tareas realizadas.	1	2	3

16	Los docentes se preparan adecuadamente con sus materiales para la labor pedagógica diaria evitando la improvisación.	1	2	3
17	Los docentes cumplen cabalmente con el desarrollo de las actividades de aprendizaje establecidas en su programación curricular.	1	2	3
18	Los docentes desempeñan su labor pedagógica con responsabilidad en el tiempo escolar determinado.	1	2	3
19	Los docentes buscan información constante sobre los cambios educativos, para aplicarlos.	1	2	3
20	Los docentes adecuan los contenidos según las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
21	Los docentes desarrollan sus actividades motivando con nuevas ideas, para desarrollar labores de manera distinta a lo tradicional.	1	2	3
22	Los docentes buscan una mejor utilización de recursos regionales dentro del proceso enseñanza aprendizaje.	1	2	3
23	Los docentes obtienen nuevos conocimiento para solucionar problemas de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3
24	Los docentes promueven proyectos de innovación para aplicar en la institución educativa.	1	2	3

8. ESCALA

8.1 ESCALA GENERAL

NIVEL	RANGO
BAJO	[24 - 40)
MEDIO	[40 - 56)
ALTO	[56 - 72]

8.2 ESCALA ESPECÍFICA

NIVEL	Dimensión Efectividad	Dimensión Eficacia	Dimensión Eficiencia	Dimensión Innovación
BAJO	[6 - 10)	[6 - 10)	[6 - 10)	[6 - 10)
MEDIO	[10 - 14)	[10 - 14)	[10 - 14)	[10 - 14)
ALTO	[14 - 18]	[14 - 18]	[14 - 18]	[14 - 18]

9. Validación

9.1 Por Juicio de expertos:

El presente trabajo fue validado por juicio de expertos. Por el profesor:

-Magister en Educación: Luis Santos, Martina

-Magister en Educación: TineoCrisanto,Ascencion

-Magister en Educación: Oblitas Silva Antonio

-Maestra:Lezcano Reyna Mayra

-Maestro:Iglesias Plascencia Edilberto

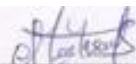
ANEXO 4B: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA ESCALA VALORATIVA

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de la Estrategia "Laborando Cooperativamente" para mejorar el liderazgo en docentes de Educación Básica Regular- Tacna, 2015"


VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
LIDERAZGO DOCENTE	EFFECTIVIDAD	ESTABLECIMIENTO	1.Los docentes seleccionan las programaciones curriculares previamente al desarrollo del proceso aprendizaje				X		X		X		X		
			2.Los docentes preparan sus programaciones curriculares teniendo en cuenta el entorno de los estudiantes.				X		X		X		X		
		DIFUSIÓN	3.Los docentes participan activamente en dar a conocer las disposiciones educativas.				X		X		X		X		
			4.Los docentes muestran una actitud positiva en los acuerdos tomados democráticamente.				X		X		X		X		
		CONFIAN	5.Los docentes establecen una comunicación respetuosa con sus colegas.				X		X		X		X		
			6.Promueven una actitud positiva												


			en las jornadas de reflexión pedagógica.				X		X		X		X		
			7.Los docentes participan activamente en la realización de trabajos en equipo.				X		X		X		X		
			8.Los docentes se caracterizan por su desprendimiento para laborar en horario fuera de su jornada laboral.				X		X		X		X		
			9.Los docentes cumplen eficientemente con el compromiso de gestión de tiempo en el aula.				X		X		X		X		
		EFICACIA	DISPOSICIÓN				X		X		X		X		
							X		X		X		X		
							X		X		X		X		
							X		X		X		X		
		EFICACIA	VIGOR				X		X		X		X		
							X		X		X		X		
		EFICIENCIA	LOGRO				X		X		X		X		
							X		X		X		X		


		aprendizaje.												
		23.Los docentes obtienen nuevos conocimiento para solucionar problemas de aprendizaje de los estudiantes.			X		X		X		X			
		24.Los docentes promueven proyectos de innovación para aplicar en la institución educativa			X		X		X		X			


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 41349858
 N° Reg. ANR


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 26716990
 N° Reg. ANR


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 18131664
 N° Reg. ANR


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 18181234
 N° Reg. ANR


 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 16499213
 N° Reg. ANR

ANEXO 4C: INFORME DE VALIDACIÓN DE LA ESCALA VALORATIVA

INFORME DE VALIDACION

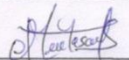
NOMBRE DEL INSTRUMENTO


"Escala valorativa para medir el Liderazgo en docentes"

OBJETIVO: Validar la escala de Liderazgo en docentes

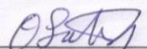
DIRIGIDO A: Docentes de Educación Básica Regular.


APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR	VALORACION		
		Pertinente	Medianamente pertinente	No pertinente
Lescano Reyna, Mayra	Maestra	X		
Luis Santos, Martina	Magister	X		
Tineo Crisanto, Asención	Magister	X		
Iglesias Plasencia, Edilberto	Maestro	X		
Oblitas Silva, Antonio	Magister	X		


FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 41349858
N° Reg. ANR _____


FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 26716990
N° Reg. ANR _____


FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 18131664
N° Reg. ANR _____


FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 18181234
N° Reg. ANR _____


FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 16499213
N° Reg. ANR _____

ANEXO 5. Validación de ítemes por la prueba de Pearson

RESULTADOS DE CONFIABILIDAD DE LA ESCALA SEGÚN PEARSON

		Número de participantes																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Numero de ítems	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	0,50	VALIDO	
	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	0,77	VALIDO	
	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	0,34	VALIDO	
	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	0,51	VALIDO	
	5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	0,34	VALIDO	
	6	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	0,61	VALIDO	
	7	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	0,31	VALIDO	
	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	0,49	VALIDO	
	9	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	0,63	VALIDO
	10	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	0,53	VALIDO
	11	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	0,34	VALIDO
	12	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	1	2	2	1	2	0,68	VALIDO
	13	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	0,54	VALIDO
	14	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	0,57	VALIDO
	15	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	0,53	VALIDO
	16	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	0,64	VALIDO
	17	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	0,57	VALIDO
	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0,54	VALIDO
	19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0,53	VALIDO
	20	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0,72	VALIDO
	21	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0,39	VALIDO
	22	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	0,70	VALIDO
	23	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	0,47	VALIDO
	24	2	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	0,48	VALIDO
TOTAL		58	58	68	55	55	52	57	61	55	53	47	51	60	52	58	52	40	62	59	46	54	59	60	64	63	45	54	47	44	51			

ANEXO 6. Pruebe de confiabilidad por Alpha de Cronbach de la escala valorativa

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD POR EL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

Coefficiente de Correlación Corregido
item total

Número de participantes																															SUMA	PROMEDIO	VARIANZA	item total				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		Item	validez				
U E	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	76	2,5	0,25	1	0,5	VALIDO	
	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	75	2,5	0,32	2	0,77	VALIDO	
	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	74	2,5	0,25	3	0,34	VALIDO	
	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	73	2,4	0,31	4	0,51	VALIDO	
	5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	75	2,5	0,25	5	0,34	VALIDO	
	6	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	70	2,3	0,22	6	0,61	VALIDO
	7	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	67	2,2	0,25	7	0,31	VALIDO	
	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	55	1,8	0,21	8	0,49	VALIDO	
	9	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	68	2,3	0,40	9	0,63	VALIDO	
	10	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	69	2,3	0,21	10	0,53	VALIDO
	11	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	71	2,4	0,23	11	0,34	VALIDO
	12	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	1	2	2	1	2	62	2,1	0,40	12	0,68	VALIDO
	13	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	65	2,2	0,14	13	0,54	VALIDO
	14	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	71	2,4	0,23	14	0,57	VALIDO
	15	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	72	2,4	0,24	15	0,53	VALIDO
	16	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	72	2,4	0,24	16	0,64	VALIDO
	17	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	71	2,4	0,23	17	0,57	VALIDO
	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	72	2,4	0,24	18	0,54	VALIDO
	19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	60	2,0	0,13	19	0,53	VALIDO
	20	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	78	2,6	0,24	20	0,72	VALIDO
	21	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	66	2,2	0,16	21	0,39	VALIDO
	22	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	62	2,1	0,20	22	0,7	VALIDO
	23	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	65	2,2	0,14	23	0,47	VALIDO
	24	2	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	51	1,7	0,41	24	0,48	VALIDO
TOTAL		58	58	68	55	55	52	57	61	55	53	47	51	60	52	58	52	40	62	59	46	54	59	60	64	63	45	54	47	44	51	1640	54,7	5,88	42,3678			

Número de ítems

Ítems

24

Varianza de suma de los ítems

Var sum Total

5,88

Varianza total de los ítems (instrumento)

Var Total

42,368

Coefficiente alfa Cronbach

0,898

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

ANEXO 7. Base de Datos 1

BASE DE DATOS 1: Puntajes sobre el liderazgo, recopilado de los docentes de Educación Básica Regular de Tacna, 2015																																
Número de ítems	Número de participantes																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	
	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	
	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	
	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	
	5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
	6	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	
	7	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	
	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	
	9	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	
	10	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
	11	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	
	12	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	1	2	2	1	2	
	13	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	
	14	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	
	15	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	
	16	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
	17	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	
	18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
	19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
	20	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
	21	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
	22	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2
	23	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
	24	2	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
	TOTAL	58	58	68	55	55	52	57	61	55	53	47	51	60	52	58	52	40	62	59	46	54	59	60	64	63	45	54	47	44	51	
PROMEDIO	=	54.66666667																														
VARIANZA	=	40.95555556																														
D.E	=	6.399648																														
C.V.	=	0.11706673																														
C.V.(%)	=	11.7%																														

$$s^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}$$

$$D.E. = \sqrt{s^2}$$

$$C.V. = \frac{D.E.}{\bar{X}}$$

CONSOLIDADO: NIVEL DE DISPERSIÓN POR DIMENSIONES, SEGÚN PUNTUACIONES DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN BASICA REGULAR -TACNA, 2015

N°	DIMENSIÓN EFECTIVIDAD					DIMENSIÓN EFICACIA					DIMENSIÓN EFICIENCIA					DIMENSIÓN INNOVACIÓN				
	PUNTAJE	PROMEDIO	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTANDAR	COEFICIENTE VARIACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTANDAR	COEFICIENTE VARIACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTANDAR	COEFICIENTE VARIACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTANDAR	COEFICIENTE VARIACIÓN
1	15	14.767	3.64	1.9	12.87	13	13.067	3.8622	1.97	15.08	17	14.1	3.49	1.87	13.26	13	12.733	2.996	1.73	13.59
2	16					12					17					13				
3	18					15					18					17				
4	14					14					14					13				
5	14					14					14					13				
6	14					13					14					11				
7	15					13					14					15				
8	18					14					14					15				
9	14					15					13					13				
10	13					14					13					13				
11	13					11					12					11				
12	13					12					14					12				
13	16					16					16					12				
14	14					13					12					13				
15	16					14					14					14				
16	16					12					12					12				
17	10					9					12					9				
18	16					15					17					14				
19	15					16					15					13				
20	12					11					12					11				
21	15					13					14					12				
22	17					14					15					13				
23	17					11					16					16				
24	16					17					17					14				
25	18					15					16					14				
26	12					10					12					11				
27	16					14					12					12				
28	13					10					12					12				
29	13					10					12					9				
30	14					12					13					12				

FUENTE: Base de datos 2

Tiene menos discrepancia, la dimensión efectividad por cuanto tiene el menor coeficiente de variación que corresponde a 12,87

ANEXO 8. Base de Datos 2

BASE DE DATOS 2: NIVEL DEL LIDERAZGO EN DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR - TACNA, 2015

N°	DIMENSIÓN EFECTIVIDAD		DIMENSIÓN EFICACIA		DIMENSIÓN EFICIENCIA		DIMENSIÓN INNOVACIÓN		LIDERAZGO	
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	15	Alto	13	Medio	17	Alto	13	Medio	58	Alto
2	16	Alto	12	Medio	17	Alto	13	Medio	58	Alto
3	18	Alto	15	Alto	18	Alto	17	Alto	68	Alto
4	14	Alto	14	Alto	14	Alto	13	Medio	55	Medio
5	14	Alto	14	Alto	14	Alto	13	Medio	55	Medio
6	14	Alto	13	Medio	14	Alto	11	Medio	52	Medio
7	15	Alto	13	Medio	14	Alto	15	Alto	57	Alto
8	18	Alto	14	Alto	14	Alto	15	Alto	61	Alto
9	14	Alto	15	Alto	13	Medio	13	Medio	55	Medio
10	13	Medio	14	Alto	13	Medio	13	Medio	53	Medio
11	13	Medio	11	Medio	12	Medio	11	Medio	47	Medio
12	13	Medio	12	Medio	14	Alto	12	Medio	51	Medio
13	16	Alto	16	Alto	16	Alto	12	Medio	60	Alto
14	14	Alto	13	Medio	12	Medio	13	Medio	52	Medio
15	16	Alto	14	Alto	14	Alto	14	Alto	58	Alto
16	16	Alto	12	Medio	12	Medio	12	Medio	52	Medio
17	10	Medio	9	Bajo	12	Medio	9	Bajo	40	Medio
18	16	Alto	15	Alto	17	Alto	14	Alto	62	Alto
19	15	Alto	16	Alto	15	Alto	13	Medio	59	Alto
20	12	Medio	11	Medio	12	Medio	11	Medio	46	Medio
21	15	Alto	13	Medio	14	Alto	12	Medio	54	Medio
22	17	Alto	14	Alto	15	Alto	13	Medio	59	Alto
23	17	Alto	11	Medio	16	Alto	16	Alto	60	Alto
24	16	Alto	17	Alto	17	Alto	14	Alto	64	Alto
25	18	Alto	15	Alto	16	Alto	14	Alto	63	Alto
26	12	Medio	10	Medio	12	Medio	11	Medio	45	Medio
27	16	Alto	14	Alto	12	Medio	12	Medio	54	Medio
28	13	Medio	10	Medio	12	Medio	12	Medio	47	Medio
29	13	Medio	10	Medio	12	Medio	9	Bajo	44	Medio
30	14	Alto	12	Medio	13	Medio	12	Medio	51	Medio
X	14.8		13.1		14.1		12.7		54.7	
σ	3.6456		3.8622		3.4900		2.9956		40.9556	
S	1.9		1.97		1.87		1.73		6.39	
CV	0.12837837		0.15038167		0.13262411		0.13622047		0.116819012	

Fuente: Base de Datos 1

ANEXO 9

ESTRATEGIA “LABORANDO COOPERATIVAMENTE PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

A.- Diseño

1. Datos generales:

- 1.1. UGEL : Tacna
- 1.2. Lugar : Tacna
- 1.3. Nivel : Educación Básica Regular
- 1.4. Ciclos : II al VII
- 1.5. Sección : Única
- 1.6 . Responsable Asesor :Ms. Hoyos Nimboma, Julio César

2. Situación problemática:

Ante la falta de una buena planificación de actividades pedagógicas, comunicación, trabajo cooperativo, actitud de cambio, identificación para una buena práctica docente, con los alumnos, padres de familia, entre colegas de la escuela y en la sociedad; se describe el problema donde la reflexión de los profesores en sus acciones, no tiene la efectividad que se quiere en las instituciones educativas, la pasividad ante el cambio de los paradigmas educativos, dejadez a la investigación, inadecuado liderazgo del director, con autoritarismo o demasiado permisivo, la desconfianza; han ido creando un clima de solo cumplimiento de trabajo mas no de laboriosidad, ético, vocacional, menos de colaboración.

En un mundo, donde la educación es el factor fundamental para el desarrollo de una sociedad, es importante valorar la labor del docente con la finalidad de motivar el éxito de las instituciones educativas a través del liderazgo, comunicación y labor cooperativa basado en principios éticos. Esta propuesta nos permitirá mejorar el liderazgo docente para fortalecer el desarrollo integral de toda la institución en los aspectos pedagógicos, administrativos.

Esta estrategia se basa en la aplicación de 08 talleres de liderazgo cuya característica fundamental es la reflexión del docente al momento de observar y participar de los talleres motivacionales. Además se considera el diseño y aplicación de un conjunto de estrategias motivadoras orientadas a despertar el interés del liderazgo del profesor.

3. Propósito:

Mejorar el liderazgo en docente de Educación Básica Regular Tacna-2015 y revertirlos resultados.

4. Objetivos:

- a) Mejorar la comunicación y liderazgo docente con estrategias motivadoras en sus cuatro dimensiones: Efectividad, eficiencia, eficacia e innovador.
- b) Desarrollar en el docente el trabajo cooperativo, basado en la confianza.
- c) Crear un cambio de actitud en los docentes, fomentando la creatividad e innovación.

5. Fundamentación:

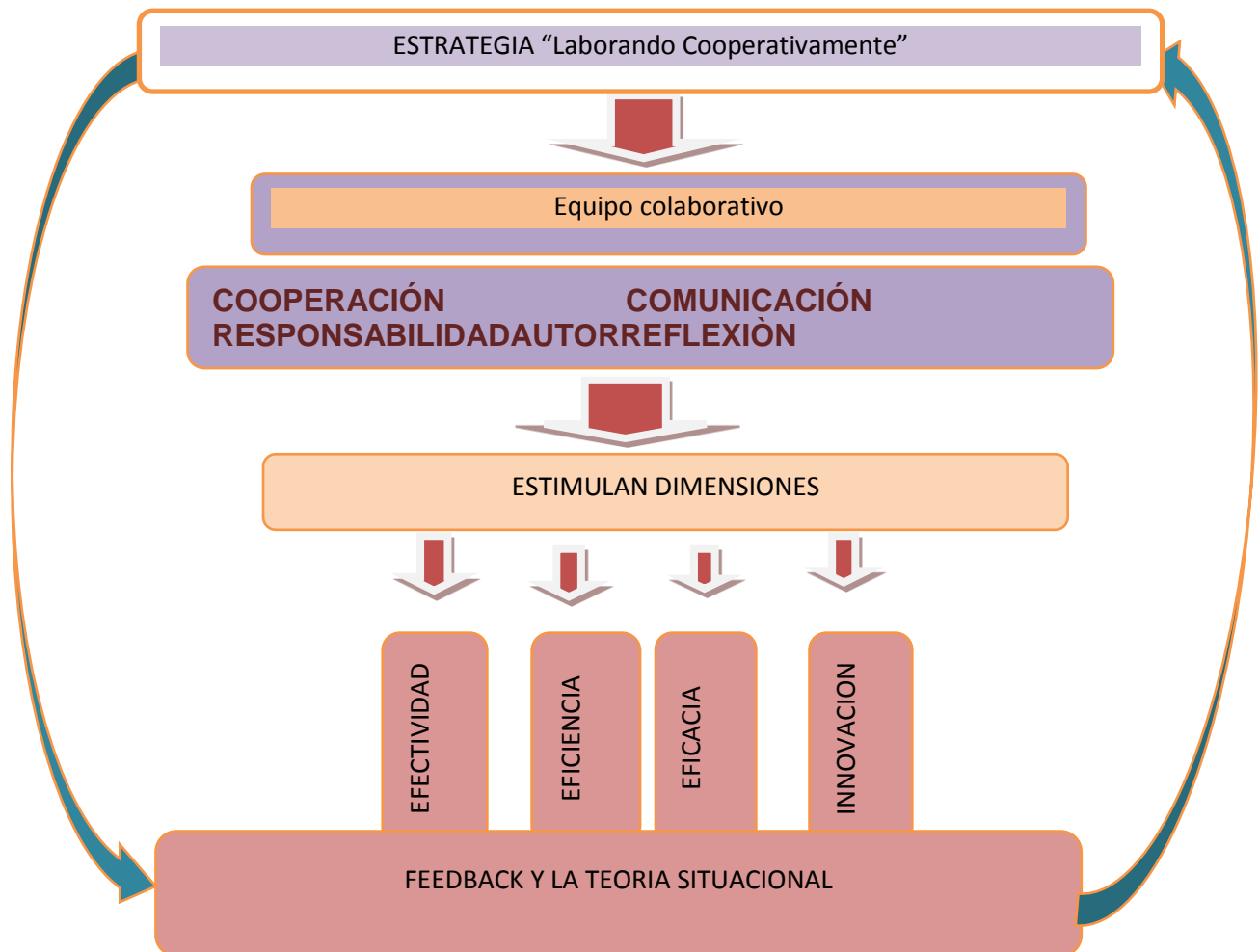
Entre las teorías que explican la naturaleza del liderazgo, destaca la Teoría de los Rasgos (Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli). Esta teoría asume que los seres humanos nacen con rasgos heredados y la correcta combinación de rasgos hace un líder. Por su parte la Teoría de los Roles, Mintzberg (1970-80), considera que los líderes para ser considerados efectivos deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones, pues los líderes de máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior. También indica que en sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos. Asimismo la Teoría del Liderazgo situacional de Blanchard (1969) indica que el líder

se adecua a la necesidad del equipo. Finalmente, la Teoría del Comportamiento propugna que la acción del líder está determinada por su orientación hacia el individuo o hacia el puesto de trabajo, siendo posible enseñar a los administradores a ser líderes.

Por otro lado, la Teoría de la Ruta-Meta, desarrollado por Robert House (1971), dice que un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores para que alcancen sus metas.

6. Aspecto Estructural:

6.1. Estructura general de la Estrategia



7. Descripción

La propuesta del plan estratégico de trabajo cooperativo de liderazgo docente, se basa en la teoría situacional, en la cual el líder se adapta al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. Fomenta la participación en la toma de decisiones, apoya y motiva al grupo. Contribuirá a desarrollar la organización, buena comunicación, aporte de la diversidad del equipo, teniendo objetivos claros, en un ambiente agradable, es decir con un buen liderazgo docente en sus cuatro dimensiones; efectividad, eficiencia, eficacia e innovación. Consta de 08 sesiones que permitirá la reflexión sobre el comportamiento personal y profesional dentro de la comunidad.

La participación de los docentes en la ejecución de las sesiones, será práctica y dinámica que motiven al grupo. Cada taller contará de tres momentos básicos: inicio, proceso y cierre. Este plan motivará al docente a buscar estrategias que ayuden cooperativamente, en la gestión escolar y ser líderes, capaces de comprender las necesidades de sus estudiantes y comunidad educativa.

Los componentes estructurales de la estrategia que constituyen la propuesta, están basadas en la teoría del aprendizaje colaborativo y cooperativo, las cuales se precisan a continuación:

Cooperación.

Responsabilidad.

Comunicación.

Autorreflexión.

8. Aspecto Metodológico:

Esta metodología pretende mejorar la actitud de los profesores, para que tengan una mentalidad abierta al cambio y desarrollen el espíritu de cooperación y contribución de ideas con aportes que beneficien al equipo de trabajo, donde en conjunto puedan superar

situaciones difíciles que se presenten y planifiquen actividades de buenas prácticas docentes en la comunidad educativa, siendo líderes de la enseñanza aprendizaje a través de sus capacidades, habilidades personales y sociales.

De esta forma se pretende fortalecer la integración y relación armoniosa entre sí, con buena comunicación, para la toma de decisiones. Siendo necesario que el profesor se reconozca como un buen líder, asumiendo su responsabilidad con capacidad, preparación y competencia.

9. Aspecto Administrativo:

9.1 Cronograma

	ACTIVIDADES	DIMENSIÓN A MEJORAR	MAYO				JUNIO			
			1	2	3	4	1	2	3	4
01	Establecemos actividades de acompañamiento al proceso de aprendizaje	Efectividad	X							
02	Difundimos nuestros reglamentos institucionales	Efectividad		X						
03	Enfrentamos la escasa participación de los Padres de Familia en nuestra institución educativa	Eficacia			X					
04	Fortalecemos nuestra voluntad para alcanzar los compromisos fundamentales en educación	Eficacia				X				
05	Logramos optimizar el uso del tiempo en la institución educativa	Eficiencia					X			
06	Establecemos planes de contingencia para el logro de los objetivos institucionales	Eficiencia						X		
07	Formamos grupos de autoaprendizaje para mejorar los aprendizajes	Innovación							X	
08	Nos capacitamos en el uso de la investigación científica para solucionar problemas educativos	Innovación								X

9.2. Materiales

Los materiales a usar son: videos, equipo de sonido, plumones, papeles de colores, tarjetas de cuentos, lecturas de reflexión, láminas, exposiciones, fotografías, televisión, dinámicas, proyector multimedia y otros.

10. Evaluación

La evaluación será permanente según se vaya desarrollando cada sesión, con la información recogida se realizará el análisis, tomando oportunas decisiones para ver el avance del desenvolvimiento del liderazgo docente.

B. Implementación

Taller N° 1

Titulo	Establecemos actividades de acompañamiento al proceso de aprendizaje				
IE		fecha	01-05-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Efectividad	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Que los docentes establezcan propuestas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje		Establecimiento		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> Se proyectará un powerpoint acerca del marco curricular vigente en nuestro sistema educativo. (Documento 1) Los participantes comentan sus impresiones acerca de las dispositivas mostradas 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de establecer propuestas oportunas para mejorar la educación en sus respectivas instituciones educativas. Se proyectará el video “La educación en Japón”, para que los participantes posean más elementos de juicio para alcanzar un liderazgo pedagógico. (Documento 2). Se propondrá que los profesores mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren un plan de actividades de acompañamiento a implementarse en sus respectivas instituciones educativas. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. Apelando a la comunicación asertiva, los docentes exponen y dialogan sus propuestas. 	55 min
	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevará a cabo una coevaluación acerca de su nivel de participación al interno del grupo. Mediante un plenario se pedirá que 	

CIERRE	<p>voluntariamente los participantes elaboren una autorreflexión de la actividad desarrollada.</p> <ul style="list-style-type: none"> El facilitador evaluará el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación. 	20 min
--------	--	--------

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Establecimiento de actividades	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ FECHA _____

ACTIVIDAD N°: _____ DENOMINACIÓN: _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente tiene la capacidad para diagnosticar actividades pedagógicas.					
2.- El docente establece actividades viables para solucionar la problemática educativa.					
3.- El docente establece mecanismos de control de las actividades propuestas.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 1

Diapositivas de Marco curricular



PERÚ

Ministerio
de Educación



SISTEMA CURRICULAR

Dirección General de Educación Básica Regular



PERÚ

Ministerio
de Educación

ACTIVIDAD DE INICIO

¿Qué sabemos sobre?

Sistema
curricular

Enfoque por
competencias

Aprendizajes
fundamentales



PERÚ

Ministerio
de Educación

¿Cuáles son las políticas educativas?

• **Aprendizajes fundamentales** para todos, claros, concisos, evaluables

• **Estándares** que permiten evaluar la progresión de los aprendizajes en cada ciclo de la escolaridad.

• **Orientaciones pedagógica-didácticas** para implementar el currículo nacional, desde una enseñanza efectiva y coherente.

• **Lineamientos para construir currículos regionales** y responder a la diversidad sociocultural del país.

• **Acompañamiento pedagógico y Programa de Formación Docente**

• **en Servicio, Asistencia Técnica** para mejorar los desempeños docentes en la implementación de los instrumentos curriculares. (Marco de Buen Desempeño Docente)

• **Monitoreo** permanente de su aplicación en aula para tener evidencias que permitan introducir mejoras o correcciones de manera oportuna.

• **Recursos didácticos** para implementar el currículo nacional, asegurando el logro de aprendizajes.

Marco curricular

Mapas de progreso

Rutas de aprendizaje.

Diseños Curriculares regionales.

Estrategias de acompañamiento pedagógico.

Sistema de Monitoreo y Evaluación

Materiales educativos y otros recursos.

Fuente: Ministerio de Educación. 2014

DOCUMENTO 2

Video La educación en Japón

Publicado el 03/01/2013

DOCUMENTAL SOBRE LA EDUCACIÓN EN JAPÓN / DOCUMENTARY ABOUT JAPANESE EDUCATION. VERSIÓN COMPLETA EN ESPAÑOL

AQUÍ: https://www.youtube.com/watch?v=w8a_s.



Taller N° 2

Titulo	Difundimos nuestros reglamentos institucionales				
IE		fecha	08-05-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Efectividad	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Comunicamos y generamos confianza en la necesidad de conocer nuestros reglamentos institucionales		Difusión-confianza		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> Se expondrá un caso que puede presentarse en la institución educativa. (Documento 3) A partir de ello se propondrán las siguientes preguntas. ¿El profesor actuó correctamente? ¿La reglamentación institucional es necesaria para establecer el mal desempeño de las funciones docentes? Los participantes argumentan y escriben sus respuestas en la pizarra. 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de informar veraz, oportuna y pertinentemente los documentos de gestión institucional, pues ello crea confianza en la comunidad educativa. Se les pedirá que creativamente elaboren propuestas para difundir dichos documentos. Se les alcanzará un organizador, para que los participantes posean más elementos de juicio para realizar la actividad planteada. (Documento 4). Se propondrá que los profesores mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren un plan de actividades de acompañamiento a implementarse en sus respectivas instituciones educativas. Se implementará al interno de cada grupo el rol de un moderador temático. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. Apelando a la comunicación asertiva, los docentes exponen y dialogan sus propuestas. 	55 min

CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevará a cabo una coevaluación acerca de su nivel de participación al interno del grupo. Mediante la conformación de grupos de tándem, se pedirá que voluntariamente los participantes elaboren una autorreflexión de la actividad desarrollada. El facilitador evaluará el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación. 	20 min
--------	--	--------

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Difusión y confianza en actividades realizadas	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ FECHA _____

ACTIVIDAD N°: _____ DENOMINACIÓN: _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente tiene la capacidad para difundir los documentos de gestión.					
2.- El docente se preocupa para que el personal a su cargo conozca las implicancias de los documentos de gestión.					
3.- El docente genera confianza en su comportamiento.					
4.- El docente genera confianza en las decisiones institucionales.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 3

Caso para ser analizado en la fase de inicio

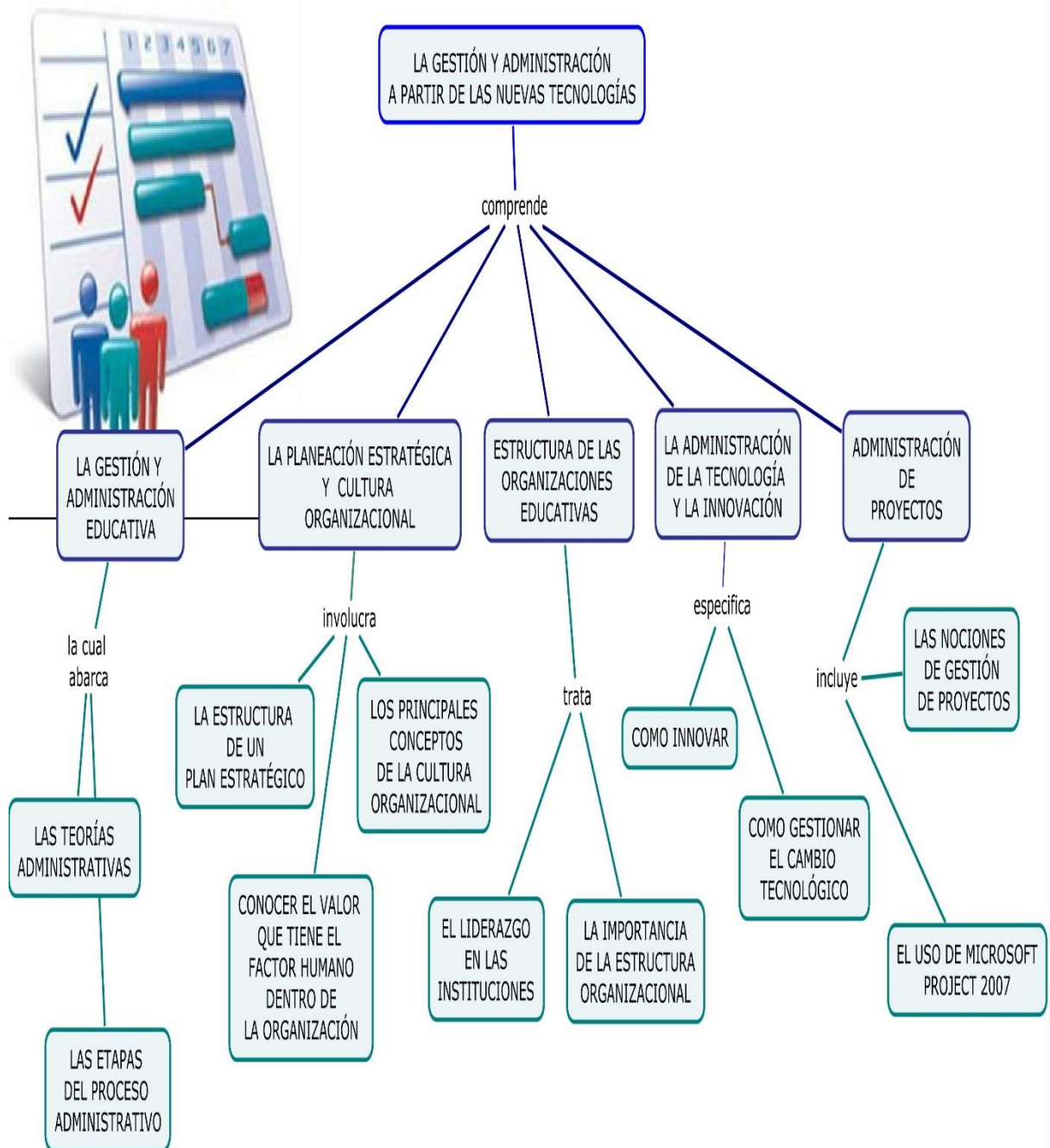
Estudiante que asiste a institución educativa que no está matriculado, no recibe los textos distribuidos por el Ministerio de Educación.

¿Es correcta o incorrecta la decisión del director?

Fuente: Diario el comercio. 22 de marzo de 2015.

DOCUMENTO 4

Organizador vinculado con la gestión educativa



Taller N° 3

Titulo	Enfrentamos la escasa participación de los padres de familia en nuestra I.E.				
IE		fecha	15-05-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Eficacia	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Que los docentes establezcan propuestas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje		Disposición		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> Se les agradece a los participantes su participación activa en la implementación de la propuesta experimental. Se solicita a los participantes que se ubiquen en un semicírculo y se inicia un breve conversatorio acerca del nivel de participación de los padres de familia, en el aprendizaje de sus hijos. 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de mostrar una disposición proactiva y permanente para resolver problemas de gestión institucional. Se reforzara esta actividad mediante la proyección de un video denominado "Liderazgo de calidad". (Documento 5). Se propondrá que los profesores mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren un programa de actividades que integren la participación efectiva de los padres de familia. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. En esta actividad se enfatizará en la disposición que deben manifestar los integrantes del grupo respecto a cumplir cabalmente con cada actividad en la que se comprometieron participar. Apelando a la comunicación proactiva, los docentes optimizan los aportes de los demás grupos. 	55 min
	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevará a cabo una coevaluación acerca de su nivel de participación al 	

CIERRE	interno del grupo.(Documento 6). • Se les pedirá a los participantes que en forma individual, establezcan reflexione acerca de sus fortalezas y debilidades detectadas para asumir una actitud de convertirse en un líder pedagógico. • El facilitador evaluara el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación.	20 min
--------	---	--------

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Disposición para resolver problemas	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ FECHA _____

ACTIVIDAD N°: _____ DENOMINACIÓN: _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente muestra una disposición favorable para enfrentar los problemas institucionales.					
2.- El docente evidencia una disposición proactiva para formar equipos de trabajo para resolver problemas institucionales.					
3.- El docente evidencia una disposición flexible para evaluar las propuestas de solución de problemas institucionales.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 5

Imagen congelada del video "Liderazgo de calidad".



CALIDAD:

La calidad se mide por el grado en que los productos y / o servicios logran satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Existen principalmente cuatro tipos de calidad:

CALIDAD EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO.

CALIDAD EN EL PROCESO DE ELABORACION DEL PRODUCTO.

CALIDAD EN EL SERVICIO.

CALIDAD EN EL MERCADO.



www.monroyasesores.com.mx

DOCUMENTO 6

Ficha de evaluación grupal

GRUPO: _____ FECHA: _____ TALLER: _____

INTEGRANTE	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5
DOCENTE 1					
DOCENTE 2					
DOCENTE 3					
DOCENTE 4					
DOCENTE 5					

En cada celda asignar el puntaje que considere más pertinente.

Taller N° 4

Titulo	Fortalecemos nuestra voluntad para alcanzar los compromisos fundamentales en educación				
IE		fecha	01-05-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Efectividad	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Que los docentes proyecten vigor y ánimo para alcanzar los compromisos institucionales		Vigor-animo		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> Se presentará un listado acerca de los compromisos fundamentales en educación para el presente año lectivo. (Documento 7) Los participantes comentan sus impresiones acerca de las dispositivas mostradas, en forma voluntaria. 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de enfrentar los retos y problemas, evidenciando vigor y ánimo positivo, pues dicha actitud genera confianza en los demás. Se propondrá que los profesores mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren un ideograma en el cual se aprecie las estrategias que permitan visualizar el vigor y animo positivo para cumplir con los compromisos educativos.. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. Apelando a la comunicación asertiva, los docentes exponen y dialogan sus ideogramas, mediante la técnica del museo.. 	55 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevara a cabo la implementación de ciclos de acción para evaluar su nivel de participación al interno del grupo. Se les alcanzará una fotostática sobre los ciclos de acción. (Documento 8). Mediante un plenario se pedirá que voluntariamente los participantes elaboren una autorreflexión de la actividad desarrollada. El facilitador evaluara el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación. 	20 min

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Vigor y ánimo en el desempeño laboral docente	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ **FECHA** _____

ACTIVIDAD N°: _____ **DENOMINACIÓN:** _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente irradia vigor en el cumplimiento de sus funciones.					
2.- El docente dinamiza y fortalece la participación de sus pares.					
3.- El docente proyecta un ánimo permanente en el trabajo con sus alumnos.					
4.- El docente irradia animosidad e las relaciones interpersonales con los demás.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 7

Listado de los compromisos fundamentales de los profesores

18 COMPROMISOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA. 2015

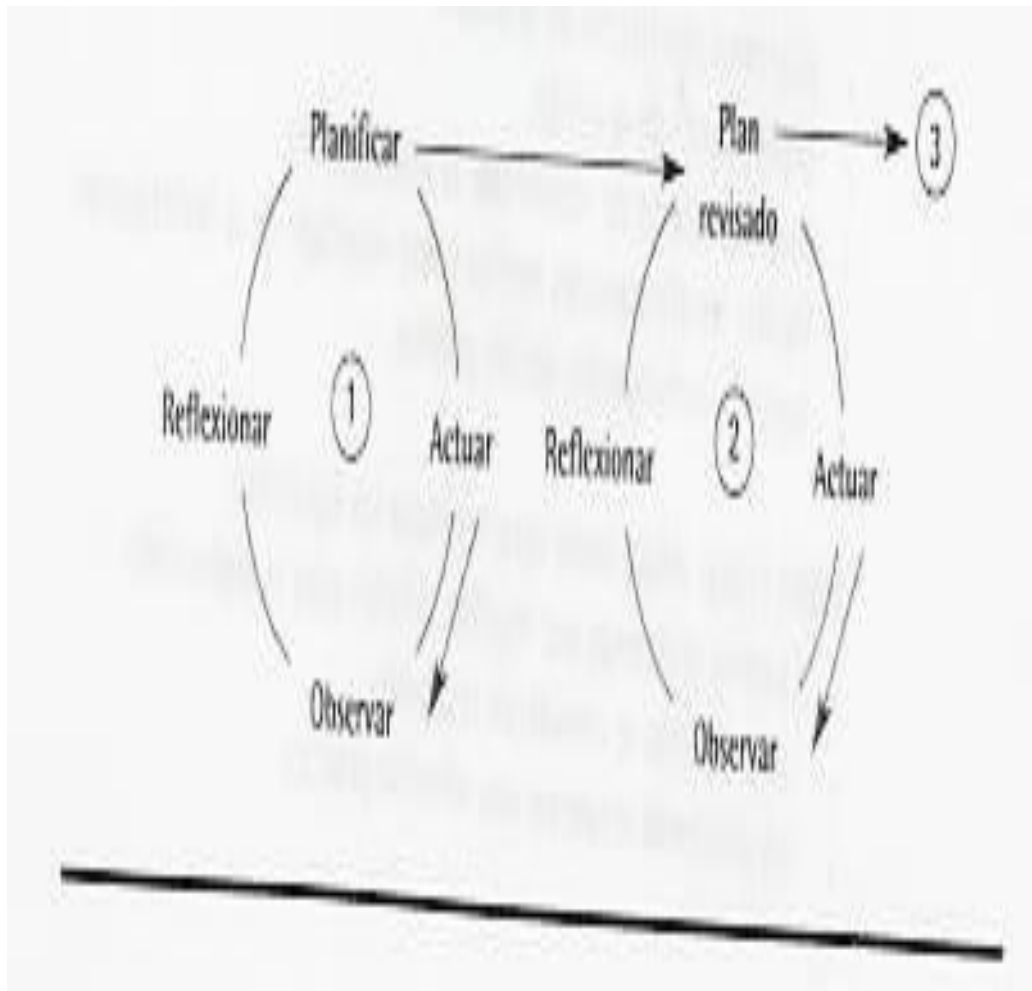
Los compromisos de desempeño, asumidos por las DRE y sus UGEL, en todas las regiones y a nivel nacional son:

1. Panificación y programación de distribución de materiales educativos y fungibles.
2. Llegada oportuna de materiales educativos para el buen inicio del año escolar 2015.
3. Contratación de transporte y distribución materiales.
4. Contratación oportuna de acompañantes y formadores del programa PELA.
5. Implementación de los servicios básicos en los Institutos de la Región
6. Simplificación de trámites documentarios en la DRE y las UGEL.
7. Descarga de los resultados de la evaluación censal de estudiantes.
8. Aprobación del cuadro de horas del personal docente.
9. Adjudicación y contratación docente 2015.
10. Actualización de información sobre encargaturas de directivos y especialistas.
11. Actualización de información del SIAGIE.
12. Cierre del año académico en el SIAGIE
13. Aprobación de actas finales de año, por las UGEL.
14. Aprobación de nóminas de matrícula
15. Registro de datos de inicial y primer grado de primaria.
16. Registro de docentes en el Portal PerúEduca
17. Ficha técnica de mantenimiento de locales escolares.
18. Contar con el padrón de PRONOEIs al día.

Fuente: MINEDU

DOCUMENTO 8

Esquema de los ciclos de acción



Fuente: Gloria Pérez Serrano. Técnicas de investigación cualitativa.

Taller N° 5

Titulo	Logremos optimizar el uso del tiempo en el aula e I.E.				
IE		fecha	01-05-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Eficiencia	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Que los docentes se metalicen en la importancia del logro de metas y evidencien una gestión de calidad		Logro - calidad		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> Se inicia un conversatorio con los participantes, exponiendo algunas ideas directrices orientadas a evitar la pérdida de tiempo durante el desarrollo de las actividades educativas. Dichas ideas se repartirán en tarjetas de colores. (Documento 9). Los participantes deberán agruparse luego según el color de tarjeta para realizar la actividad programada. 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de optimizar el recurso del tiempo, ya que además para ello el ministerio ha establecido que es uno de los compromisos de gestión. En función a los fundamentos expuestos en el momento de inicio, se les indicará que la mentalización es fundamental para alcanzar los logros previstos y con la debida calidad. Se propondrá que los profesores que mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren un powerpoint con las propuestas para optimizar el uso del tiempo en las labores lectivas en la institución educativa. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. Apelando a la comunicación asertiva, los docentes exponen y dialogan sus propuestas, designando a un representante por grupo. 	55 min
	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevará a cabo la implementación de ciclos de acción para evaluar 	

CIERRE	<p>su nivel de participación al interno del grupo. Se les alcanzará un documento sobre la gestión del tiempo. (Documento 10).</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediante un plenario se pedirá que voluntariamente los participantes elaboren una autorreflexión de la actividad desarrollada. El facilitador evaluará el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación. 	20 min
--------	---	--------

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Logro y calidad en acciones realizadas.	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ FECHA _____

ACTIVIDAD N°: _____ DENOMINACIÓN: _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente se preocupa por alcanzar las metas en el menor tiempo posible.					
2.- El docente se preocupa por alcanzar las metas con calidad.					
3.- El docente establece mecanismos de control de gestión del tiempo.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 9

Hechos que denotan la pérdida de tiempo



Fuente: MINEDU

DOCUMENTO 10

Documento sobre la gestión del tiempo

Gestión del tiempo en el trabajo

- **Caos o gestión del tiempo** por Miguel Ángel Aguirre
- **El tiempo es inflexible**

El **tiempo es inflexible, pasa y no se detiene**, aunque a veces tengamos la sensación de todo lo contrario (¿quién no ha ido en alguna ocasión al dentista?). Es, en apariencia, una variable que no podemos modificar. No podemos alargarlo, estirarlo, comprarlo o detenerlo. Sin embargo, podemos controlarlo.

Seguro que cualquiera de nosotros conoce a personas excesivamente atareadas, cargadas de trabajo que exclaman una y otra vez "no tengo tiempo", "me faltan horas" y expresiones parecidas.

¿Es el tiempo el que nos controla o podemos controlarlo nosotros a él? Ésa es la cuestión que cualquier directivo debería plantearse.

- **Factores importantes**

Son muchos los autores y expertos que han escrito sobre este tema. Y la mayoría suelen coincidir en destacar que la incorrecta gestión del tiempo se debe entre otros factores a:

- La **falta de objetivos** previamente definidos. O teoría a *salto de mata*.
- No distinguir entre lo que es **importante** y lo que es **urgente**.
- La incorrecta gestión de la propia **agenda de trabajo**.
- **Negación** de la propia **evidencia**. No aceptar que nosotros **no podemos hacerlo todo**.
- La insuficiente **delegación de tareas**.
- Exceso de **información para analizar**. O información desordenada, imprecisa o tardía.
- Evidentemente se hace imprescindible que para **organizar nuestro tiempo** deberemos, en primer lugar, determinar qué acciones o tareas son las más importantes. Por importantes entendemos aquellas tareas que inciden de alguna forma en las **áreas estratégicas de la empresa**, a los objetivos, a los costes o a los ingresos.

Taller N° 6

Titulo	Establecemos planes de contingencia para el logro de los objetivos institucionales				
IE		fecha	06-06-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Eficiencia	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Que los docentes proyecten la imagen de ser profesionales previsores ante los problemas de gestión educativa.		Establecimiento		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> Se proyectará un video sobre desastres naturales. (Documento 11). Los participantes comentan sus impresiones acerca del video mostrado en base la siguiente pregunta: ¿Pudo minimizarse el impacto?. Las respuestas serán apuntadas en la pizarra para ser contrastadas en la fase de desarrollo. 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de enfrentar los retos y problemas, evidenciando previsión y soluciones alternativas. Se propondrá que los profesores mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren un plan de contingencia para garantizar el logro de los objetivos institucionales. Se proyectara como recurso de apoyo la relación entre misión, visión y objetivos estratégicos. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. Apelando a la comunicación proactiva, los docentes exponen y dialogan sus propuestas mediante la técnica del panel. 	55 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevara a cabo la implementación de ciclos de acción para evaluar su nivel de participación al interno del grupo. Se les alcanzará una fotostática sobre los ciclos de acción. (Documento 12). Mediante un plenario se pedirá que voluntariamente los participantes elaboren una autorreflexión de la actividad desarrollada. El facilitador evaluara el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación. 	20 min

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Previsión y solución de problemas.	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ **FECHA** _____

ACTIVIDAD N°: _____ **DENOMINACIÓN:** _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente prevé posibles problemas institucionales.					
2.- El docente elabora alternativas de solución a futuros problemas.					
3.- El docente optimiza las alternativas de solución a futuros problemas.					
4.- El docente instituye políticas de previsión ante problemas educativos contingentes.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 11

Imágenes congeladas de videos de desastres naturales



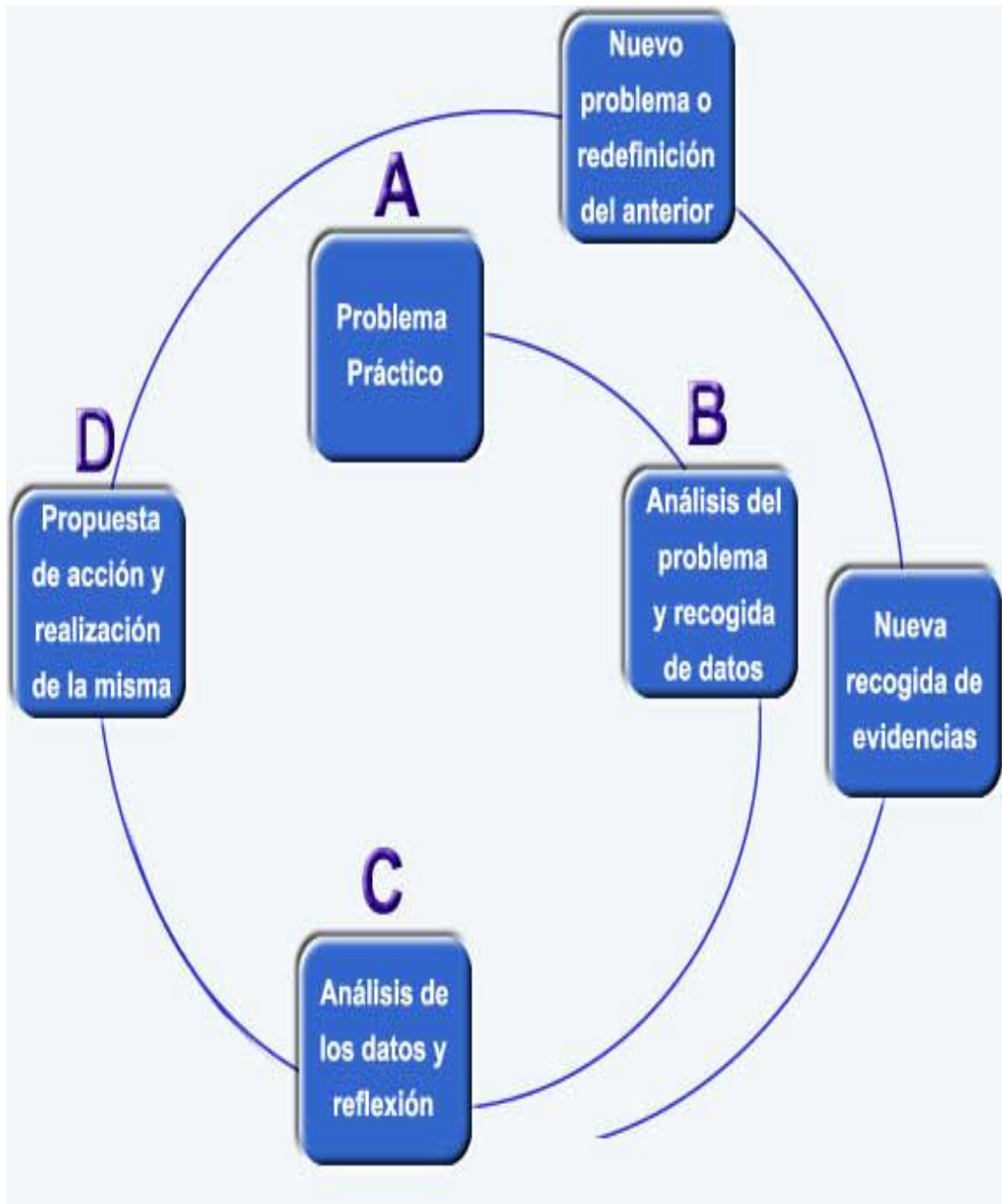
Fuente: MINEDU



Fuente: MINEDU

DOCUMENTO 12

Imágenes congeladas de videos de desastres naturales



Fuente: Gloria Pérez Serrano. Técnicas de investigación cualitativa.

Taller N° 7

Titulo	Formamos grupos de autoaprendizaje para mejorar los aprendizajes.				
IE		fecha	13-05-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Innovación	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Que los docentes establezcan propuestas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje		Conocimiento		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador presentará un listado de referencias en las que se enfatiza en la importancia de contar con un conocimiento científico en la denominada era del conocimiento. (Documento 13) Los participantes podrán formular algunas preguntas vinculadas con la temática expuesta o en caso contrario, comentar brevemente sus impresiones. 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de contar con un conocimiento científico, pues ello permitirá tener una información oportuna para resolver problemas de gestión y además innovar. Se presentará unas diapositivas sobre el líder innovador. Se propondrá que los profesores mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren una caracterización sobre la conformación de grupos de autoaprendizaje para fines de autocapacitación. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. Apelando a la comunicación asertiva, los docentes exponen y dialogan sus ideogramas, mediante la técnica del museo.. 	55 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevará a cabo una evaluación socializada, la cual será registrada en un video (Documento 14). Mediante un plenario se pedirá que voluntariamente los participantes elaboren una autorreflexión de la actividad desarrollada. El facilitador evaluará el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación. 	20 min

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Innovación profesional permanente.	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ **FECHA** _____

ACTIVIDAD N°: _____ **DENOMINACIÓN:** _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente se preocupa por actualizar sus conocimientos pedagógicos.					
2.- El docente se preocupa por actualizar sus concepciones paradigmáticas.					
3.- El docente actualiza sus procesos metodológicos en el aula.					
4.- El docente innova su sistema de evaluación de competencias.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 13

Diapositivas del conocimiento científico

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO

- Proporciona conocimiento exacto de las cosas, hechos y fenómenos del universo.
- Posibilita avance de la ciencia y la tecnología.
- Permite la solución de los problemas del hombre.

Fuente: Gloria Pérez Serrano. Técnicas de investigación cualitativa.

DOCUMENTO 14

Ficha de la evaluación socializada

GUÍA PARA EL ANALISIS DEL CUADERNO DE CLASE					
Alumno:					
RASGOS	1	2	3	4	5
Presentación					
Limpieza					
Expresión escrita					
Ortografía					
Capacidad descriptiva					
Capacidad sintética					
Capacidad Crítica					
Autocorrección					
Clave: 1 muy buena, 2 buena, 3 regular, 4 mala, 5 muy buena					

Fuente: Sierra Bravo Técnicas de investigación social.

Taller N° 8

Titulo	Nos capacitamos en el uso de la investigación científica para solucionar problemas educativos.				
IE		fecha	01-05-2015	Duración	03 HP
Responsable	Delia E. Estrada Cárdenas	Dimensión	Efectividad	Participantes	Doc. EBR
propósito		Indicador		Materiales	
Que los docentes proyecten vigor y ánimo para alcanzar los compromisos institucionales		Innovación		Lectura, video, tarjeta, papelote plumón	

SECUENCIA

MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> Se presentará a un invitado, el cual es un experto en investigación y explicará la importancia de que los profesores cuenten con una sólida formación en investigación científica. Los participantes comentan sus impresiones acerca de la exposición del especialista. 	15 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará a los participantes que los profesores líderes deben de estar capacitados en investigación científica porque no solo deben de desarrollar el aspecto cognitivo de los estudiantes sino también sus competencias. Se llevará a cabo un conversatorio basado en que la dimensión de investigación, permite al profesor ejercer este rol paralelamente al desarrollo de sus actividades de enseñanza aprendizaje. Se propondrá que los profesores mediante la conformación de grupos cooperativos, elaboren un ideario en el cual se aprecie la inserción de la dimensión científica en su perfil profesional. Los participantes asumen luego responsablemente su rol al interno de cada grupo. Apelando a la comunicación asertiva, los docentes exponen y dialogan sus ideogramas, mediante la técnica del museo. 	55 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador indica que se llevara a cabo jornadas de reflexión para evaluar su nivel de participación en el marco de la investigación acción al interno del grupo. Se les alcanzará una fotostática sobre los ciclos de acción. (Documento 15 y 16). Mediante un plenario se pedirá que voluntariamente los participantes elaboren una autorreflexión de la actividad desarrollada. El facilitador evaluara el desarrollo de la actividad desarrollada, mediante una guía de observación. 	20 min

EVALUACIÓN:

Indicador	Instrumento
Uso de la investigación científica.	Guía de observación

GUÍA DE EVALUACIÓN

DOCENTE: _____ **FECHA** _____

ACTIVIDAD N°: _____ **DENOMINACIÓN:** _____

ITEM	0	1	2	3	4
1.- El docente se preocupa por conocer la metodología de la investigación científica.					
2.- El docente se preocupa por combinar la práctica docente con la investigación científica.					
3.- El docente establece intenta adscribirse a comunidades de investigación científica.					
4.- El docente promueve el uso de la investigación científica en sus alumnos.					
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

DOCUMENTO 15

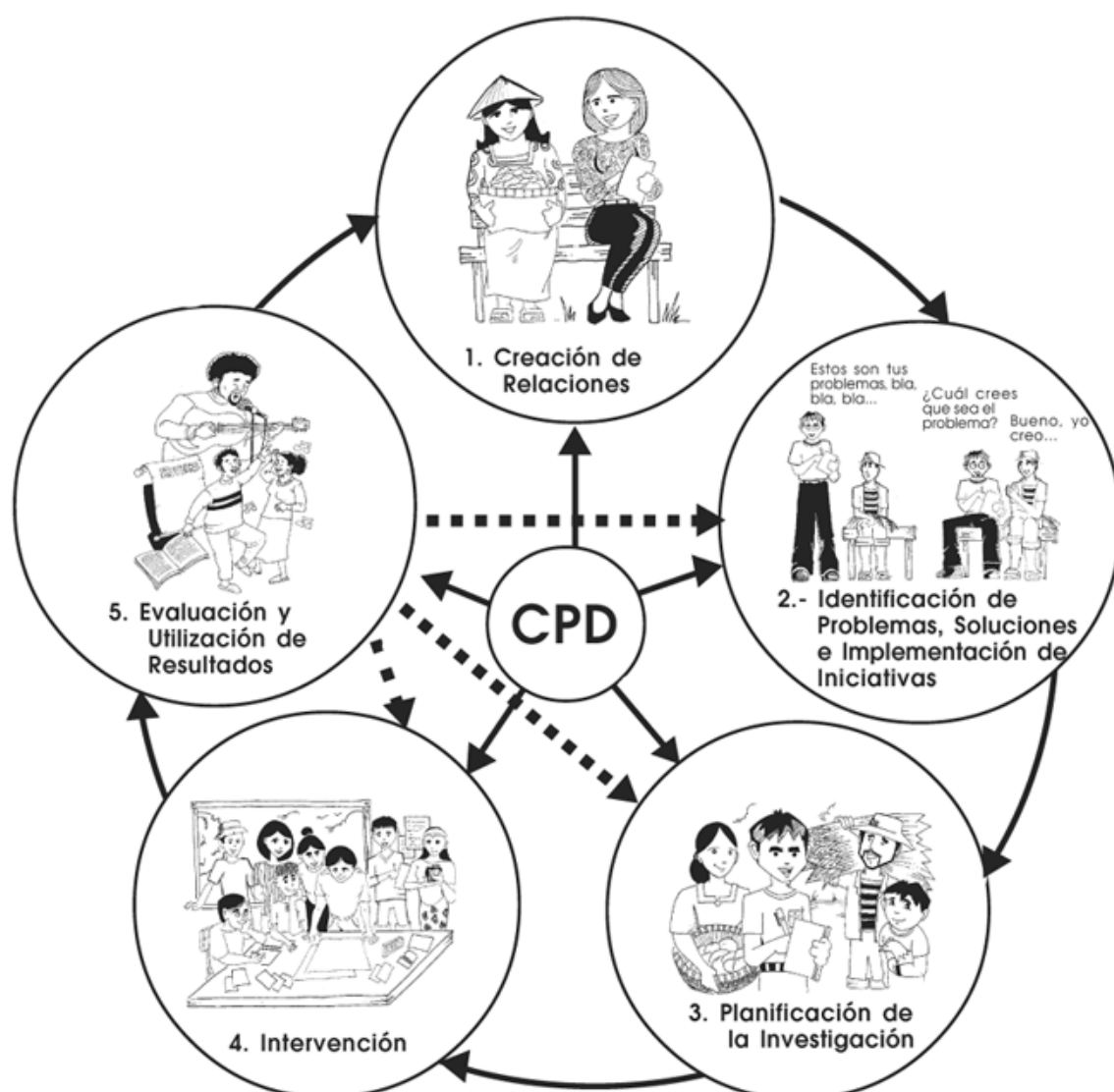
Organizador de la investigación acción para la fase de reflexión



Fuente: Sierra Bravo Técnicas de investigación social.

DOCUMENTO 15

Organizador de la investigación acción para la fase de reflexión



Fuente: Sierra Bravo Técnicas de investigación social.